

**PENERAPAN ANALISIS JABATAN
DALAM UPAYA MENINGKATKAN
KINERJA APARATUR
PADA BIRO KEUANGAN DI
SEKRETARIAT DAERAH
PROVINSI KALIMANTAN TIMUR**

**UMI WAHYUNI
MAHASISWA PASCA SARJANA**

ABSTRAK

Umi Wahyuni, NIM 70 2016 174, Program Studi Magister Ilmu Administrasi Negara, Bidang Konsentrasi Kebijakan Publik Universitas Mulawarman Samarinda. Penelitian yang dilakukan berjudul : Penerapan Analisis Jabatan Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Aparatur Pada Biro Keuangan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur. Dalam penulisan tesis ini dibimbing oleh Bapak Prof. DR. Adri Patton, M.Si sebagai pembimbing I dan Bapak Prof. DR. H. Adam Idris, M.Si sebagai pembimbing II.

Tujuan penelitian adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis penerapan Analisis Jabatan Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Aparatur Pada Biro Keuangan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur dan untuk mengetahui faktor-faktor yang mendukung dan menghambat penerapan analisis jabatan. Fokus penelitian yang ditetapkan terdiri dari Persyaratan Jabatan, Uraian Jabatan dan kinerja aparatur dan faktor-faktor yang mendukung dan menghambat penerapan analisis jabatan.

Sumber data diambil dari hasil wawancara dengan informan yang kompeten dan didukung dengan data sekunder, sebagai informan adalah Staf dan para Kepala Seksi, sedangkan sebagai key informan adalah Kepala Biro dan para Kepala Bagian di Biro Keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknis analisis data yang digunakan adalah analisis data model interaktif sebagaimana yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Analisis Jabatan di Biro Keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur belum dapat diterapkan secara tepat atau sesuai kualifikasi yang ditentukan. Meskipun demikian penerapan analisis jabatan di lembaga tersebut walaupun belum semuanya memenuhi kualifikasi tetapi secara aplikatif cukup baik. Hal tersebut tercermin oleh beberapa aparatur yang kurang sesuai antara keterampilan dan keahlian yang dimiliki dengan beban kerja, dan masih adanya pengangkatan dalam jabatan yang memenuhi kualifikasi yang ditentukan, baik dari segi tingkat pendidikan, kepangkatan, skill maupun pengalaman. Penerapan analisis jabatan ditinjau dari uraian pekerjaan nampaknya juga mengalami hal yang sama yaitu belum semua aparatur dalam penempatannya sesuai yang diharapkan. Hal tersebut tercermin oleh beberapa indikasi yaitu dalam penempatan aparatur kurang sesuai antara beban kerja dengan kapasitas, latar belakang pendidikan dengan jenis pekerjaan. Kurang optimalnya dalam penerapan analisis jabatan ternyata membawa konsekuensi terhadap kinerja aparatur. Kinerja aparatur belum mencapai hasil sesuai yang diharapkan, hal tersebut tercermin oleh kemampuan aparatur dalam menyelesaikan pekerjaan, kemampuan aparatur dalam memanfaatkan jam kerja efektif, dan kualitas pekerjaan yang hasilnya ternyata ketiganya belum dapat dicapai secara optimal. Faktor-faktor yang menghambat dalam penerapan analisis jabatan meliputi terbatasnya kewenangan yang dimiliki dan adanya keterikatan dengan Badan Kepegawaian Daerah, serta tidak memenuhi kualifikasi yang diharapkan. Selain itu adanya intervensi dari pemegang otoritas dengan tim Baperjakat sehingga menghasilkan keputusan yang tidak sejalan dengan penerapan analisis jabatan serta masih kuatnya ikatan primordial sehingga pengangkatan dalam jabatan kurang objektif.

PENDAHULUAN

Latar belakang masalah

Dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian, merupakan langkah reformasi untuk menyempurnakan sistem kepegawaian di Indonesia. Diharapkan kebijakan tersebut dapat memperbaiki sistem kepegawaian secara baik dan benar, karena dalam penerapannya sering terjadi kesenjangan antara harapan dengan kenyataan. Terutama dalam pengangkatan jabatan bisa terlepas dari kualifikasi yang ditentukan dalam analisis jabatan. Misalnya untuk memikul tanggung jawab tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, penempatan pegawai yang tidak memenuhi standar kualifikasi, bahkan terjadi perangkapan pekerjaan. Fenomena-fenomena seperti ini tidak terlepas dari pengamatan penulis di objek penelitian, keadaan yang demikian justru berkembang cukup lama, bahkan sering menimbulkan keresahan di kalangan pegawai, karena masih kuatnya ikatan primordial.

Dengan berlakunya Undang-Undang otonomi daerah, maka untuk mengoptimalkan hasil yang diharapkan, perlunya dilakukan suatu analisis jabatan agar penempatan pegawai benar-benar mencerminkan keadaan dan keseimbangan, antara beban kerja dengan kemampuan, sifat pekerjaan dengan tingkat pendidikan, dan jenis pekerjaan dengan tingkat keterampilan dan keahlian, sehingga cenderung untuk meningkatkan kinerja aparatur. Walaupun usaha tersebut telah diupayakan, secara aplikatif belum efektif, sehingga perlu dikaji lebih mendalam, karena konsekuensi dari ketidakefektifan dalam penerapannya cenderung akan berpengaruh terhadap kinerja aparatur. Pentingnya penerapan analisis jabatan secara tepat dan benar merupakan determinan penting untuk memaksimalkan hasil kerja. Karena penerapan analisis jabatan secara tepat tujuannya adalah untuk memperoleh keseimbangan antara beban kerja dengan kapasitas pekerja, karena dengan semakin baik penerapan analisis jabatan, ada kecenderungan kinerja aparatur akan dapat ditingkatkan. Dalam hal penerapan analisis

jabatan secara tepat dan menyentuh semua pihak memang bukanlah pekerjaan yang mudah, tetapi harus didukung dengan komitmen dan konsistensi yang tinggi dari pemegang otoritas. Meski dalam penerapannya tidak terlepas dari faktor-faktor yang mendukung dan menghambat, tetapi yang terpenting adalah bagaimana meminimalisasikan hambatan tersebut sehingga diperoleh nilai manfaat yang lebih besar. Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang penerapan analisis jabatan di Biro Keuangan Pemprov Kaltim maka hal tersebut dapat dilakukan melalui penelitian.

Perumusan Masalah

Berdasarkan pernyataan masalah di atas maka yang menjadi masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan analisis jabatan dalam upaya meningkatkan kinerja aparatur pada Biro Keuangan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur ?
2. Faktor-faktor apa yang mendukung dan menghambat dalam penerapan analisis jabatan dalam upaya meningkatkan kinerja aparatur Biro Keuangan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur ?

Tujuan Penelitian

Sesuai masalah yang dirumuskan diatas maka tujuan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis penerapan analisis jabatan dalam upaya meningkatkan kinerja aparatur pada Biro Keuangan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor apa yang mendukung dan menghambat dalam penerapan analisis jabatan dalam upaya meningkatkan kinerja aparatur pada Biro Keuangan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur.

Kegunaan Penelitian

Dalam kegiatan apapun yang dilakukan berharap mempunyai nilai guna, demikian pula penelitian ini diharapkan dapat berguna :

1. Secara teoritis : hasil penelitian yang dilakukan diharapkan memberikan sumbangan pemikiran terhadap perkembangan ilmu pengetahuan sosial terutama dalam pengembangan Ilmu Administrasi Publik dan khususnya terhadap Administrasi Kepegawaian.
2. Secara praktis : hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran kepada kepala Biro Keuangan Provinsi Kalimantan Timur agar dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk program dimasa yang akan datang.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Kepegawaian

Manajemen (management) merupakan proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, dan esensi manajemen adalah aktivitas bekerja melalui orang lain guna mencapai tujuan yang direncanakan (Simamora, 2004 : 4). Menurut Terry (dalam Winardi, 1990 : 4) bahwa Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain. Menurut Atmosudirdjo (1992 : 124) memberikan pengertian bahwa manajemen adalah pengendalian dan pemanfaatan dari pada semua faktor dan sumber daya, yang menurut suatu perencanaan diperlukan untuk mencapai atau menyelesaikan suatu prapta atau tujuan kerja yang tertentu.

Koontz dan Weihrich (1990 : 4) menyatakan : *management is process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently accomplish selected aims.* (Manajemen adalah proses merencanakan, menciptakan dan memelihara kondisi dimana individu-individu bekerjasama dalam suatu kelompok secara efisien untuk mencapai tujuan yang telah dislekski).

Manajemen Kepegawaian merupakan bagian dari Manajemen Umum, karena itu perlu terlebih dahulu mengemukakan tentang pengertian manajemen secara umum. Beberapa ahli dalam bidang manajemen mengemukakan pendapat tentang pengertian manajemen. Dalam hubungannya dengan tenaga kerja atau pegawai maka Moekijat (1997 : 7) menggunakan istilah manajemen kepegawaian sebagai terjemahan dari Personal Management dan memberikan artinya dengan mengutip pendapat Edwin B Flippo bahwa *Personel management is the planning, organizing, directing, and controlling of procurement, development, compensation, integration and maintenance of people for the purpose of contributing toorganizational, individual and societal goals.*

Manajemen kepegawaian merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi dan pemeliharaan orang-orang dengan tujuan membantu mencapai tujuan organisasi, individu dan masyarakat.

Simamora, (2004 : 5), cenderung menggunakan istilah manajemen sumber daya manusia mendefinikan yaitu pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Alasan kesamaan istilah antara manajemen kepegawaian dengan manajemen sumber daya manusia menurut Simamora (2004 : 4) mengacu pada "proses yang sama". Keduanya berusaha untuk membina, mengarahkan, memanfaatkan, mendayagunakan dan mengembangkan manusia agar menjadi sumber tenaga yang produktif. Secara terminology antara sumber daya manusia dengan manajemen kepegawaian terdapat perbedaan. Perbedaan tersebut bahwa manajemen sumber daya manusia memperlihatkan ruang lingkup yang

lebih luas sedangkan manajemen kepegawaian lebih terfokus pada lingkup yang lebih kecil. Perbedaan berbagai istilah di atas terletak pada penekanannya. Sebagai contoh, istilah fungsi kepegawaian (personalia) yakni untuk fungsi lini maupun staf digunakan untuk memberikan aksentuasi terhadap fungsi manajemen pada hal-hal seperti itu, sedangkan istilah manajemen sumber daya manusia dipakai untuk memperlihatkan ruang lingkup yang lebih luas. hubungan ketenagakerjaan yang baik. Alasan kesamaan istilah antara manajemen kepegawaian dengan manajemen sumber daya manusia menurut Simanora (2004 : 4) mengacu pada "proses yang sama". Keduanya berusaha untuk membina, mengarahkan, memanfaatkan, mendayagunakan dan mengembangkan manusia agar menjadi sumber tenaga yang produktif. Secara terminology antara sumber daya manusia dengan manajemen kepegawaian terdapat perbedaan. Perbedaan tersebut bahwa manajemen sumber daya manusia memperlihatkan ruang lingkup yang lebih luas sedangkan manajemen kepegawaian lebih terfokus pada lingkup yang lebih kecil. Perbedaan berbagai istilah di atas terletak pada penekanannya. Sebagai contoh, istilah fungsi kepegawaian (personalia) yakni untuk fungsi lini maupun staf digunakan untuk memberikan aksentuasi terhadap fungsi manajemen pada hal-hal seperti itu, sedangkan istilah manajemen sumber daya manusia dipakai untuk memperlihatkan ruang lingkup yang lebih luas.

Adapun yang menjadi fungsi manajemen kepegawaian sebagaimana dikemukakan oleh Moekijat (1997 : 31) adalah sebagai berikut :

- 1) Analisis Jabatan, 2) Penilaian Jabatan, 3) Klasifikasi Jabatan, 4) Kompensasi, 5) Pengadaan Tenaga Kerja dan Sumbernya, 6) Selektif Pegawai, 7) Induksi dan Latihan, 8) Penilaian Kecakapan Pegawai, 9) Penyesuaian Status/Kedudukan, 10) Pengawasan Pegawai, 11) Moral dan Disiplin Pegawai, 12) Pelayanan Pegawai, 13) Motivasi Pegawai

Berdasarkan uraian di atas jelaslah, bahwa terdapat 13 butir fungsi manajemen kepegawaian/personalia yang harus dilaksanakan. Dalam menjalankan fungsinya, manajemen personalia tidak hanya bertumpu pada salah satu fungsi, tetapi semua mempunyai porsi yang sama untuk dilaksanakan. Oleh karena itu cukup beralasan sementara orang mengatakan, bahwa bidang personalia merupakan dapur rumah tangga, karena sesuatu yang ditangani tidak hanya menyangkut analisis jabatan saja, tetapi mulai dari penerimaan sampai yang bersangkutan pensiun atau meninggal dunia. Analisis jabatan sebagai salah satu fungsi manajemen dapat dijadikan sebagai acuan dasar untuk menganalisis penempatan orang-orang sesuai bidang keahlian, keterampilan, kemampuan, dan kecakapan yang dikaitkan dengan jenis dan beban kerja yang akan dilakukan. Apabila hal tersebut diterapkan secara tepat niscaya kinerja aparatur dapat ditingkatkan.

Analisis Jabatan

Pengertian Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan suatu proses kegiatan dibidang kepegawaian untuk memastikan orang-orang yang akan menduduki suatu jabatan tertentu. Untuk memahami konsep mengenai analisis jabatan, hingga kini belum ada keseragaman atau pendapat yang sifatnya umum yang dapat diterima oleh semua masyarakat. Istilah analisis jabatan sebenarnya telah beberapa puluh tahun yang lalu dipergunakan untuk menggambarkan studi waktu (*time studies*) (Taylor dalam Moekijat, 1998 : 11).

Menurut Gilbreth (dalam Moekijat, 1998 : 12) tentang jabatan bahwa membagi jabatan dalam gerakan-gerakan yang lebih mudah yang mereka analisis guna mengatur gerakan-gerakan pekerja yang lebih efisien, lebih mudah, lebih ekonomis, untuk menemukan "cara yang paling baik" dalam menyelesaikan suatu jabatan. Analisis jabatan selain mempelajari jabatan, juga mempelajari syarat-syarat orangnya yang diperlukan untuk dapat menyelesaikan jabatan itu dengan sebaik-baiknya.

Job analisis adalah istilah bahasa Inggris yang belum/ tidak mendapat terjemahan yang sama dalam bahasa Indonesia. Ada yang menerjemahkan analisa tugas (Hadipocrwono, 1995 : 28), ada yang menerjemahkan analisa jabatan (Manullang, 1999), dan ada pula yang menerjemahkan analisa pekerjaan (Tulus, 1997).

Job analysis terdiri dari 2 perkataan : *Job* dan *Analysis*. *Job* seperti yang telah dikemukakan, ada yang menterjemahkan tugas, ada yang menterjemahkan jabatan dan ada yang menerjemahkan pekerjaan. *Analysis* berasal dari kata *to analysis* yang berarti memisah-misahkan job (jabatan) menjadi bagian-bagian job yang kita sebut task (bagian atau unsure jabatan). Ada pula istilah bahasa Inggris *position*. *Job position*, task masing-masing sering-sering diterjemahkan "pekerjaan". Dalam membicarakan *job analysis*, ketiga istilah tersebut perlu kita beda-bedakan, karena kalau tidak demikian adalah sulit membicarakan job analysis itu dengan jelas. Task adalah suatu kesatuan pekerjaan (a unit of work) atau suatu kegiatan manusia yang dilakukan untuk suatu tujuan tertentu. Task adalah 1 (satu) bagian atau 1 (satu) unsur dari suatu position. Atau dengan perkataan lain 1 (satu) position itu terdiri dari beberapa task.

Sedangkan Mockiyat (1995 : 12) mendefinisikan bahwa yang dimaksud Analisis jabatan adalah suatu prosedur, melalui mana fakta-fakta yang berhubungan dengan masing masing jabatan diperoleh atau dikumpulkan dan dicatat secara sistematis. Analisis jabatan menyelidiki tugas-tugas, proses-proses, tanggung jawab-tanggung jawab, kondisi-kondisi kerja dan syarat-syarat perseorangan. Analisis jabatan berhubungan dengan jabatan dan syarat-syarat mengenai orangnya untuk melakukan jabatan itu dengan sebaik-baiknya.

Pengertian analisa jabatan menurut Manullang (1990 : 28) yaitu merupakan suatu proses untuk membuat uraian pekerjaan sedemikian rupa, sehingga dari uraian tersebut dapat diperoleh keterangan-keterangan yang perlu untuk dapat menilai jabatan itu guna suatu keperluan.

Sedangkan Soedjadi, (1998 : 167) batasan analisis jabatan (*job analysis*) dapat diterjemahkan sebagai berikut : Analisis jabatan (*job analysis*) sering diterjemahkan dengan istilah analisis pekerjaan. Job itu sendiri diterjemahkan dengan jabatan dalam arti kerja atau pekerjaan dalam hubungannya dengan suatu jabatan. *Job Analysis* yang disebut discription atau uraian pekerjaan. Adapun yang dimaksud dengan *job analysis* adalah suatu proses penyelidikan secara mendalam tentang tugas, kewajiban sesuatu job. Pendapat tersebut menekankan, bahwa analisis jabatan berhubungan dengan sesuatu jabatan yang menjadi tugas seseorang melaksanakan tugasnya dengan melalui suatu penyelidikan terlebih dahulu. Hasil dari proses penyelidikan tersebut kemudian diaplikasikan dalam bentuk job yang dapat dilaksanakan oleh seseorang sesuai dengan kemampuan dan keahlian.

Konsep Analisis Jabatan

Dalam pembahasan analisa jabatan lebih ditekankan kepada peran personalia, karena bidang ini khusus menangani semua pegawai, baik dari segi pembinaan maupun pengembangan. Keefektifan bidang tersebut untuk menghasilkan pegawai yang produktif tergantung pada tingkat kemampuan didalam memainkan perannya sebagai manajemen personalia. Dengan kata lain, bila manajemen personalia mampu menganalisa tugas-tugas pegawai secara objektif maka kecenderungan untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai relatif lebih baik. Sebenarnya kajian analisa jabatan tidak perlu diragukan lagi hampir semua organisasi, baik organisasi publik maupun swasta dalam rangka untuk mendapatkan keluaran yang lebih baik, telah menggunakan metode tersebut. Karena secara teoritis konsep analisa jabatan (*job description*) bukan saja membedakan duplikasi tugas di antara berbagai jabatan, tetapi juga mempermudah penyusunan struktur organisasi (Manullang, 1999 : 31).

Dalam penerapan analisis jabatan bagi organisasi pemerintah mengacu pada Undang-undang Nomor 43 tahun 1999, tentang pokok-pokok kepegawaian. Dalam Undang-undang tersebut mencakup berbagai

uraian jabatan dan secara jelas menerangkan jenis dan kualifikasi pegawai sekaligus syarat-syarat yang harus dipenuhi untuk menduduki suatu jabatan.

Syarat-syarat yang harus dipenuhi untuk menduduki suatu jabatan (Tulus, 1997 : 21) dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Keterampilan kerja, yaitu tingkat kecakapan kerja yang dimiliki
2. Pengetahuan kerja
3. Pendidikan formal
4. Pelatihan kursus
5. Bakat kerja, yaitu potensi kemampuan relevan dengan jabatan.
6. Temperamen kerja, yaitu kemampuan menyesuaikan diri dengan sifat jabatan
7. Minat kerja, yaitu kecenderungan terserap dalam suatu pengalaman yang relevan dengan jabatan

Persyaratan jabatan merupakan hasil analisis jabatan dan gambaran jabatan. Persyaratan jabatan juga memberikan ikhtisar mengenai syarat-syarat kerja khusus dari suatu unsur jabatan, menunjukkan garis-garis promosi kepada dan dari jabatan itu, dan mencatat semua syarat lainnya yang penting untuk mendapatkan tenaga kerja yang diperlukan untuk jabatan itu.

Persyaratan jabatan mencatat banyak fakta fakta yang sama seperti gambaran jabatan. Disamping itu juga mengadakan penelitian tentang syarat-syarat khusus dari pegawai yang diperlukan. Persyaratan jabatan merupakan gambaran khusus.

Persyaratan jabatan pada umumnya ditulis dengan gaya bahasa yang singkat, hal mana tidak dilakukan dalam gambaran jabatan. Syarat-syarat perscorangan penting yang sering dicatat dalam persyaratan jabatan adalah :

- a) Jenis kelamin, b) Usia, c) Kecakapan atau kecakapan-kecakapan, d) Pelatihan / pendidikan, e) Pengalaman, f) Syarat-syarat badaniah khusus, g) Syarat-syarat rohaniyah khusus, h) Syarat-syarat perasaan khusus.

Uraian Jabatan

Untuk memahami makna dari uraian jabatan pada pegawai negeri, dapat dikemukakan dari pendapat Nainggolan, (1987 : 47) yang menyatakan, bahwa salah

satu alat untuk membuat analisa kebutuhan pegawai negeri sipil adalah adanya uraian jabatan (*job description*) yang tersusun rapi. Dengan uraian maka dapatlah diketahui jenis jabatan, ruang lingkup tugas yang akan dilaksanakan, sifat pekerjaan, syarat-syarat pejabat, dan dapat pula diketahui perkiraan kapasitas pegawai dalam jangka waktu tertentu. Menurut Syarif (1990 : 44) yang dimaksud uraian jabatan, sebagai berikut :

Uraian jabatan adalah suatu catatan kesimpulan yang sistematis dari informasi yang didapat dari catatan laporan analisa jabatan yang menguraikan tentang :

- a. Ikhtiar jabatan (*Job summary*) yang menggambarkan tugas-tugas yang harus dilakukan oleh pejabatnya
- b. Isi/perincian jabatan (*job content*) atau isi kerja yang menggambarkan urutan langkah pelaksanaan dari masing-masing tugas tersebut.
- c. Hubungan kerja yang menggambarkan hubungan dengan orang lain yang terjadi sewaktu melaksanakan tugas.
- d. Persyaratan jabatan (*job requirement*) yang menggambarkan persyaratan-persyaratan yang dituntut dan kondisi yang dihadapi dalam jabatan.

Soedjadi, 1992 : 170) mengatakan, bahwa yang dimaksud uraian pekerjaan, sebagai berikut : Uraian pekerjaan secara lebih rinci menguraikan pekerjaan yang harus dilakukan oleh seorang pegawai sebelum dibuatkan analisis pekerjaannya. Dalam *job description* sudah harus dimuat pula tentang persyaratan yang diperlukan untuk dapat melakukan pekerjaan tersebut.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan, bahwa uraian jabatan merupakan suatu keterangan yang menjelaskan jenis, sifat, ruang lingkup pekerjaan, dan kualifikasi jabatan yang dikaitkan dengan kapasitas pegawai. Dalam arti harus ada keseimbangan antara beban kerja dengan kemampuan pegawai. Dalam hal ini terutama pada lingkup pegawai negeri, pelaksanaannya belum berjalan secara efektif, banyak hasil temuan yang menyatakan penempatan pegawai tidak sesuai dengan

kapasitas atau kemampuan pegawai, bahkan hal tersebut sering dipaksakan.

Beban Kerja

Standar hasil pelaksanaan pekerjaan yang didasarkan atas pengalaman yang sudah-sudah, seringkali terbukti tidak benar. Studi waktu yang sistematis tentang pelaksanaan pekerjaan dapat menghasilkan suatu standar yang lebih nyata, terutama apabila perhatian dicurahkan untuk mengusahakan metode-metode pelaksanaan yang lebih baik. Kecuali apabila diadakan dorongan upah, maka hasil per-jam orang akan bertambah lagi. Hal ini mengakibatkan pengurangan jumlah minimum jumlah pegawai yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Jumlah pekerjaan yang dihasilkan dibagi dengan pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh 1 orang adalah sama dengan jumlah orang yang diperlukan.

Akibat analisis beban kerja selanjutnya ialah penentuan jumlah pegawai yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan selama jangka waktu tertentu. Gambaran demikian umumnya adalah tidak benar/ tepat, karena output tiap orang itu dipengaruhi oleh banyak faktor. Meskipun demikian kenyataan menunjukkan, bahwa studi yang sistematis dan terinci mengenai hasil dan beban kerja mengakibatkan penghematan dalam pengisian lowongan jabatan.

Menurut Moekiyat, (1998 : 28) analisis beban kerja harus diikuti dengan analisis tenaga kerja untuk menentukan dengan lebih tepat berapa jumlah pegawai yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Misalkan analisis beban kerja menunjukkan bahwa ada 10 orang pegawai yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan untuk bulan yang akan datang. Apabila 10 orang pegawai itu tiap hari semuanya masuk bekerja, maka tidak ada persoalan apa-apa. Kesimpulan yang demikian itu mengandung risiko, apabila tidak ada analisis tenaga kerja. Apakah ada jaminan, bahwa ke-10 orang pegawai itu dapat dipekerjakan semuanya untuk bulan yang akan datang. Umumnya jawabnya ialah tidak. Paling sedikit ada 2 persoalan penting

yang harus dipertimbangkan, yakni ketidak hadirannya pegawai dan perpindahan (Wursanto, 1992 : 45).

Mendapatkan kebutuhan akan tenaga kerja secara kuantitatif melalui penentuan pembagian pekerjaan pada masing-masing pegawai itu disebut *work measurement*. Sedangkan sistem untuk mengukur jumlah pekerjaan yang diselesaikan oleh setiap pegawai sering disebut *time studies*. *Time studies* menunjukkan hasil rata-rata dari masing-masing pegawai. Dengan demikian baik analisis jabatan maupun *time studies* merupakan langkah-langkah yang penting untuk menentukan syarat-syarat tenaga kerja secara keseluruhan untuk menikul tanggung jawab sesuai kemampuan yang dimiliki, karena dengan terpenuhinya persyaratan yang telah ditentukan tersebut akan menjadi dasar *staffing* yang efektif.

Tujuan dan Manfaat Analisis Jabatan

Analisa jabatan mempunyai kontribusi besar terhadap proses pencapaian tujuan organisasi. Karena dengan dilaksanakannya analisa jabatan, pegawai lebih mudah diarahkan, dikendalikan dan didayagunakan secara tepat guna dan berhasil guna, bahkan dapat mengurangi pemborosan. Penggunaan analisa jabatan tidak lain bertujuan untuk mengetahui keseimbangan antara beban kerja dengan kapasitas pekerja, sehingga mampu menghasilkan efektivitas kerja yang optimal.

Komaruddin (1985 : 19) mengatakan, bahwa tujuan analisa jabatan adalah mencakup kegiatan-kegiatan penyusunan program pengadaan personalia tersebut. Inti pengadaan personalia meliputi kebutuhan personalia dalam arti jumlah dan mutu. Untuk memenuhi jumlah personalia, orang biasanya menggunakan analisa beban kerja, sedangkan untuk memenuhi mutu personalia orang lazimnya memanfaatkan analisa jabatan yang menghasilkan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan.

Berdasarkan pendapat di atas jelaslah bahwa tujuan analisa jabatan adalah untuk memperoleh mutu pekerja yang lebih baik. Karena cara ini dengan mudah untuk mengidentifikasi antara kebutuhan organisasi dengan kemampuan pekerja.

Apabila hal tersebut sudah memenuhi kriteria organisasi maka pengembangannya akan lebih mudah, bahkan dapat menghasilkan prestasi kerja yang lebih baik. Sedangkan manfaat dilakukannya analisis jabatan menurut Komaruddin, (1995 : 10-11) sebagai berikut :

1. Analisis jabatan akan menentukan klasifikasi pekerjaan yang direncanakan dan dilaksanakan, Perencanaan klasifikasi pekerjaan dianggap penting sebab bilamana penggolongan pekerjaan tidak dilakukan, maka setiap pekerjaan (jabatan) perlu dinilai sendiri.
2. Analisis jabatan akan membantu untuk mengukur memperkirakan, dan menentukan tingkat balas jasa analisis jabatan membantu menilai jabatan sehingga manajemen dapat membandingkan nilai suatu jabatan dengan nilai jabatan lainnya.
3. Analisis jabatan banyak bantuannya dalam penempatan perlengkapan yang dibutuhkan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan, bahwa manfaat analisis jabatan adalah dapat menentukan klasifikasi pekerjaan mana yang perlu mendapat skala prioritas untuk dilakukan, dan analisis jabatan juga dapat membantu membuat prakiraan manajemen dalam tingkat balas jasa, serta dapat menentukan penempatan perlengkapan yang dibutuhkan. Dengan analisa jabatan dapat mendorong ke arah motivasi kerja yang lebih baik, tanpa menimbulkan kecurigaan di antara pegawai, karena masing-masing pegawai mengerti apa yang harus dikerjakan dan kepada siapa ia bertanggung jawab. Jadi pegawai dengan jelas mengetahui pekerjaan yang harus diselesaikan, tanpa menunggu komando dari atasan. Kondisi yang demikian dapat menghilangkan kecemburuan diantara para pegawai, karena masing-masing pegawai mempunyai uraian pekerjaan atau batasan tugas dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Dengan demikian dari beberapa faktor yang berkaitan dengan analisis jabatan, dapat memperjelas terhadap pelaksanaan tugas dan mempermudah untuk tercapainya sasaran dan tujuan yang diinginkan. Apabila suatu

organisasi (Pemerintah atau swasta) dalam upaya mencapai tujuan yang diharapkan akan lebih efektif melakukan analisa jabatan secara tepat guna. Dikatakan lebih efektif karena dapat menguraikan sifat, jenis, dan kapasitas maupun lingkup pekerjaan secara terperinci, sehingga dengan jelas pegawai mengetahui mengenai tugas dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Dengan melakukan analisis jabatan yang tepat guna berarti dapat mengurangi pemborosan, mengurangi kecemburuan diantara pegawai, dan dapat meningkatkan efektivitas kerja. Usaha tersebut dapat berhasil dengan baik tergantung kemampuan manajemen personalia dalam melaksanakan fungsinya, baik kemampuan secara profesional maupun manajerial.

Kinerja Aparatur

Pengertian Kinerja Aparatur

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Widodo 2001 : 28). Kinerja pegawai didefinisikan Rue dan Byars dalam Keban (1995:1), sebagai tingkat pencapaian hasil (*the degree of accomplishment*), karena itu kinerja pegawai dapat dipandang sebagai tingkat pencapaian tujuan yang diinginkan. (Keban, 1995:1). Definisi lain yang juga memandang kinerja secara internal, hanya membandingkannya dengan tujuan organisasi, dikemukakan Gordon (1993:332) bahwa "*performance refers specifically to performing and reaching group goal through fast workspeed; outcomes of high quality, accuracy, and quantity; observation of rides*". Kinerja pegawai menurut Perry (1989:619-626) akan menunjuk pada efektivitas kerja pegawai, di mana hal itu akan menyangkut pengharapan untuk mencapai hasil yang terbaik sesuai dengan tujuan kebijakan. Isu efektivitas organisasi merupakan hasil kumulatif dari hasil kinerja individu.

Menurut Hodge, at all (1996 : 171) mencakup *how well the organization is doing*,

bagaimana suatu organisasi mencapai profit tujuannya dan tingkat kepuasan dari para pelanggan/pengguna jasa pelayanannya. Efektivitas organisasi secara internal mencakup efisiensi dalam penggunaan sumber daya dan faktor-faktor hubungan manusia (*conflic, happy, satisfied*) yang akan mempengaruhi produktivitas. Kinerja pegawai sebagaimana yang dikemukakan Boyatzis dalam Perry (1989 : 619-626) dilakukan untuk mencapai *specific result (outcomes)* yang hal itu akan dapat tercapai melalui adanya kebijakan, prosedur dan kondisi lingkungan organisasi.

Kriteria dari kinerja pegawai menyangkut permasalahan pilihan personal yang dikaitkan dengan nilai-nilai pemerintahan (*government values*), yang karena itu membawa konsekuensi bahwa aparatur memiliki *consumer-aware*, menerapkan nilai-nilai *the manager faces the consumer* yang pada akhirnya akan membawa implikasi pada efektivitas pelayanan dan kinerja pelayanan secara keseluruhan (*service effectiveness*) (Willcocks dan Harrow, 1992 : 121).

Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Dwiyanto, (1995 :7-81) bahwa pengukuran kinerja pegawai dapat dilihat dari 3 aspek *responsiveness, responsibility* dan *accountability*. *Responsiveness* (responsivitas) adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas merupakan daya tanggap organisasi publik terhadap kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang dilayaninya. Birokrasi dalam memberikan pelayanan publik tidak dapat dilepaskan dari kemampuannya dalam mengidentifikasi dan mengakomodir berbagai kepentingan dari berbagai kelompok yang ada di masyarakat (Herring, 1987: 741).

Responsibility (responsibilitas) merupakan suatu konsep yang menjelaskan persesuaian pelaksanaan kegiatan organisasi publik dengan prinsip-prinsip administrasi

yang benar atau dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit. Dan dalam fungsi pelayanan publik memerlukan birokrasi yang profesional dengan dipadukan otoritas dan kemampuan diskresi, koordinasi serta tanggungjawab (Herring, 1987: 781).

Accountability (akuntabilitas) merujuk pada pertanggungjawaban eksternal organisasi, yaitu apakah kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk kepada para *stakeholdernya*. Hamon dan Mayer (1986: 384) mengemukakan bahwa efisiensi dan efektivitas pelayanan merupakan ukuran *accountability* dari suatu kebijakan organisasi publik sebagai standar kinerja pelayanan (*provide standart of correct action*).

Di samping tiga indikator tersebut Dwiyanto (1995) menambahkan dua indikator lain untuk melengkapinya, yaitu produktivitas dan kualitas layanan. Produktivitas menunjuk pada kuantitas produk yang dihasilkan dan dibandingkan dengan sumber daya yang dipergunakan. Kualitas layanan menunjuk pada kualitas barang atau jasa yang dihasilkan, yang meliputi kecepatan waktu dan kualitasnya dan hasilnya ini dilihat dari tingkat kepuasan Stakeholder yang dilayani. Berpijak dari adanya perbedaan dari tujuan pada organisasi publik, Hugues (1994 : 207) memilahkan indikator ukuran kinerja organisasi pada tiga pusat perhatian yaitu : 1) Apabila perhatian utamanya pada efisiensi penggunaan sumber daya dipergunakan adalah pendekatan ekonomis dengan penekanannya pada indikator keluaran dan apabila memungkinkan pada hasil (*Outcome*) , 2) Apabila perhatian utamanya pada akuntabilitas, penekanannya pada indikator pelayanan publik, 3) Apabila pusat perhatiannya pada kompetisi manajerial penekanannya pada pencapaian target.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan ini termasuk penelitian deskriptif kualitatif yaitu untuk mengembangkan konsep, menghimpun fakta, yang dicari atau ditemukan dan didukung. Penelitian kualitatif dimaksud

untuk melakukan pengamatan melalui lensa-lensa mencari pola hubungan antara konsep yang sebelumnya tidak ditentukan. Peneliti harus menggunakan diri sendiri sebagai instrumen, mengikuti asumsi-asumsi kultural sekaligus mengikuti data dalam upaya mencapai wawasan imajinatif ke dalam realita sosial informan, maka peneliti diharapkan fleksibel, reflektif, dan mampu mengatur jarak (Franken dalam brannen, 1997 : 11)

Fokus Penelitian

Sesuai masalah yang dirumuskan maka fokus penelitian yang ditetapkan -

sebagai berikut:

1. Penerapan Analisis Jabatan dengan sub focus penelitian meliputi :

a. Persyaratan Jabatan

- 1) Tingkat pendidikan
- 2) Keahlian/keterampilan
- 3) Pengalaman kerja
- 4) Pangkat/Golongan

b. Uraian jabatan

- 1) Kemampuan pegawai dengan jenis pekerjaan
- 2) Keterampilan pegawai dengan banyaknya pekerjaan
- 3) Kapasitas pegawai dengan beban pekerjaan

2. Kinerja Aparatur dengan sub penelitian meliputi :

- a. Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan
- b. Kemampuan untuk memanfaatkan jam kerja
- c. Kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

3. Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat penerapan analisis jabatan.

Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian yang dilakukan penulis adalah pada Bagian Keuangan di Sekretariat Daerah provinsi Kalimantan Timur.. Pemilihan lokasi tersebut atas pertimbangan sebagai berikut : 1) analisis jabatan belum diterapkan sepenuhnya, 2)

distribusi pekerjaan tidak merata, 3) terjadinya desparitas beban pekerjaan, 4) masih adanya program kerja yang belum tuntas, 5) kualitas pekerjaan belum mencapai hasil yang optimal. 6) Untuk memudahkan dalam memperoleh data karena penulis selain bertindak sebagai peneliti juga sekaligus sebagai pegawai yang di lembaga tersebut Sedangkan situs penelitian yang ditetapkan dalam penelitian ini meliputi : Bagian Anggaran, Bagian Administrasi Keuangan Daerah, Bagian Akuntansi yang ada pada Bagian Biro Keuangan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur.

Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian yang dilakukan penulis adalah pada Bagian Keuangan di Sekretariat Daerah provinsi Kalimantan Timur.. Pemilihan lokasi tersebut atas pertimbangan sebagai berikut : 1) analisis jabatan belum diterapkan sepenuhnya, 2) distribusi pekerjaan tidak merata, 3) terjadinya desparitas beban pekerjaan, 4) masih adanya program kerja yang belum tuntas, 5) kualitas pekerjaan belum mencapai hasil yang optimal. 6) Untuk memudahkan dalam memperoleh data karena penulis selain bertindak sebagai peneliti juga sekaligus sebagai pegawai yang di lembaga tersebut Sedangkan situs penelitian yang ditetapkan dalam penelitian ini meliputi : Bagian Anggaran, Bagian Administrasi Keuangan Daerah, Bagian Akuntansi yang ada pada Bagian Biro Keuangan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur.

Sumber Data

Sumber data diambil dari nara sumber yang layak dipercaya atau orang-orang yang kompeten untuk ditunjuk sebagai nara sumber. Adapun sumber data yang diambil dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan informan yang dipandu melalui daftar pertanyaan. Sebagai informan adalah staff dan para Kasubbag, sedangkan yang menjadi key informan adalah kepala biro dan Kabag. Untuk data sekunder diambil dari hasil laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, arsip-arsip dan

dokumen lain yang relevan dengan masalah yang diteliti.

Teknik analisis data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model interaktif (Interactive model of analysis) Yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman 1997 : 16. Untuk keperluan tersebut peneliti menyederhanakan data yang diperoleh dalam bentuk yang mudah dipahami dan diinterpretasikan penelitian dilakukan dengan benar-benar memenuhi kriteria sebagaimana yang ditetapkan dalam fokus penelitian.

HASIL PENELITIAN

Sesuai pokok bahasan yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah penerapan analisis jabatan dan kinerja aparatur. Dua faktor tersebut sangat menarik untuk dikaji lebih mendalam karena keduanya memiliki hubungan yang kuat dalam mewujudkan efektifitas organisasi. Karena keefektifan organisasi dapat tercapai manakala kinerja aparatur baik. Untuk memacu aparatur agar memiliki kinerja yang baik, maka perlu dianalisis lebih terutama dalam menempatkan posisinya sehingga aparatur dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik atau mampu menunjukkan kinerja kearah tujuan yang telah ditetapkan. Karena itu pemerintah menenkankan kepada semua aparatur untuk menampilkan kinerja yang baik. Ironisnya usah ayang dilakukan belum mampu membawa perubahan yang signifikan terhadap kinerja aparatur bahkan belum semua aparatur dapat menunjukkan komitmen yang kuat untuk meningkatkan kinerja. Fenomena ini merupakan konsekuensi dari penempatan kerja aparatur yang kurang memenuhi persyaratan dalam jabatan untuk memenuhi uraian pekerjaan. Permasalahan inilah yang menjadi dasar penulis melakukan penelitian terhadap kinerja aparatur yang dikaitkjan dengan penerapan analisis jabatan. Dari penerapan analisis jabatan tersebut dilakukan melalui persyaratan jabatan dan uraian pekerjaan dapat memperbaiki kinerja aparatur. Belum diterapkannya analisis

jabatan secara baik dan benar di lembaga tersebut tercermin oleh beberapa indikasi seperti dalam pengangkatan jabatan yang seharusnya mengedepankan persyaratan secara normatif justru dalam pengangkatan jabatan tertentu ternyata masih bernuansa politis. Pengangkatan jabatan yang seharusnya memenuhi kriteria dalam persyaratan jabatan seperti tingkat pendidikan, keterampilan, keahlian, pengalaman, dan kecakapan. Artinya dalam pengangkatan jabatan tersebut terdapat penyimpangan dari persyaratan jabatan, namun secara aplikatif analisis jabatan dilihat dari segi persyaratan jabatan termasuk cukup baik jika disadari akan pentingnya analisis jabatan dalam manajemen kepegawaian barangkali sikap pemaksaan yang menyimpang dari etika birokrasi justru dapat dihindarkan. Kurang optimalnya dalam penerapan analisis jabatan berdasarkan persyaratan jabatan dapat dilihat dari tingkat pendidikan. Meski demikian dalam kenyataannya pengangkatan jabatan di lingkungan Biro Keuangan tidak selalu faktor pendidikan yang menjadi faktor pertimbangan yang dominan dan ada pertimbangan dari aspek lain seperti pengalaman dan keterampilan.

Indikasi lain dalam persyaratan tercermin pada keahlian dan keterampilan pegawai faktor keterampilan dan keahlian walaupun sebagai salah satu persyaratan dalam jabatan bukan berarti pegawai yang memiliki legalitas pelatihan secara otomatis akan mendapatkan jabatan, nampaknya penerapan persyaratan jabatan yang didukung oleh keterampilan dan keahlian ternyata hal tersebut belum berjalan sebagaimana mestinya. Kurang tepatnya dalam penempatan kerja ternyata tidak hanya terdapat pada jabatan struktural tetapi juga non struktural, ini berarti *the right man on the right place and the right man on the right job* belum diterapkan secara baik dan benar. Bahkan pada jabatan tertentu di Biro Keuangan telah diisi oleh pegawai yang kurang berpengalaman yang seharusnya dalam penempatan pegawai tersebut harus didukung dengan pengalaman kerja yang sesuai dengan bidangnya. Hal tersebut tercermin pada

jabatan dua orang yang menduduki eselon IV yang pangkatnya lebih rendah mendapat kesempatan untuk menduduki jabatan tersebut padahal diantara mereka yang ada pada unit kerjanya terdapat aparatur yang memiliki pangkat atau golongan yang lebih tinggi. Fenomena tersebut jika dikaitkan dengan kajian teoritis dan secara empirik persyaratan kepangkatan sebagaimana yang dikemukakan oleh Siagian 1997 pangkat sebagai syarat jabatan ternyata tidak mutlak sebagai pertimbangan untuk mendapatkan jabatan.

Sub fokus penelitian yang ditetapkan dalam analisis jabatan adalah uraian pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pekerjaan yang seharusnya dapat menunjang kelancaran aktivitas dalam kenyataannya belum diterapkan sesuai kualifikasi yang ditentukan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh beberapa nara sumber bahwa adanya pemaksaan pekerjaan sehingga hasil kerjanya tidak efektif dan

ngan diketahuinya kemampuan pegawai tersebut maka barulah menentukan jenis pekerjaan apa yang relevan untuknya apabila uraian pekerjaan pekerjaan tersebut benar-benar diterapkan niscaya tidak akan terjadi ketidakseimbangan antara kemampuan pegawai dengan jenis pekerjaan yang dilakukan. Hal tersebut tercermin oleh ketidakseimbangan antara kemampuan dan keterampilan serta tugas yang dilakukan oleh aparatur tersebut. Memang cukup beralasan apabila aparatur dalam melaksanakan tugasnya didukung oleh keahlian yang dimiliki. Karena keseimbangan tersebut akan membawa hasil yang baik untuk Biro Keuangan dalam pencapaian target dan sasaran

Pengkajian analisis jabatan sebagaimana determinasi penting untuk meningkatkan kinerja aparatur secara aplikatif memang kurang menghasilkan kinerja sesuai apa yang diharapkan.

Undang-Undang No.43 tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian yang dapat dijadikan sumber atau pedoman untuk melakukan analisis jabatan.

Biro Keuangan Provinsi Kaltim yang memungkinkan persyaratan jabatan dan uraian pekerjaan dapat diterapkan lebih baik dengan keputusan Gubernur Kalimantan Timur nomor 9 tahun 2004 tentang tugas dan fungsi Biro Keuangan Provinsi Kalimantan Timur dapat dijadikan sebagai acuan untuk melaksanakan tugas.

Tim Baperjakat dalam memberikan penilaian terhadap pengangkatan jabatan memiliki pandangan yang berbeda dan kuatnya ikatan primordial di lingkungan kerja yang berpotensi dalam pengangkatan jabatan tidak objektif cenderung lebih mengedepankan pendekatan politis.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Analisis jabatan di Biro Keuangan Sekretariat daerah Provinsi Kalimantan Timur belum dapat diterapkan belum dapat meningkatkan kinerja aparatur secara keseluruhan. Meskipun penerapan analisis jabatan di lembaga tersebut belum memenuhi kualifikasi yang ditetapkan tetapi sebagian besar aparatur telah menunjukkan penempatan yang sesuai dengan persyaratan jabatan maupun uraian pekerjaan. Hal tersebut tercermin oleh beberapa indikasi terhadap keterampilan dan keahlian yang dimiliki dengan beban kerja, sebageian besar memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan. Indikasi lain tercermin oleh pengangkatan dalam jabatan sebagian besar memenuhi kualifikasi yang ditentukan, baik dari segi tingkat pendidikan, kepangkatan, skill maupun pengalaman.

2. Penerapan analisis jabatan ditinjau dari uraian pekerjaan nampaknya juga mengalami hal yang sama yaitu belum semua aparatur dalam penempatannya sesuai yang diharapkan. Hal tersebut tercermin oleh beberapa indikasi yaitu dalam penempatan aparatur kurang sesuai antara beban kerja dengan kapasitas, latar belakang pendidikan dengan jenis pekerjaan. Fenomena yang terjadi dalam kaitannya dengan penerapan

analisis jabatan cukup beraneka ragam terutama yang berkenaan dengan standarisasi persyaratan jabatan ternyata tingkat pendidikan dan keangkatan maupun pengalaman belum merupakan jaminan untuk memperoleh jabatan.

3. Kinerja aparatur belum mencapai standar yang diinginkan, hal tersebut tercermin oleh kemampuan aparatur dalam menyelesaikan pekerjaan kemampuan aparatur dalam memanfaatkan jam kerja efektif, dan kualitas pekerjaan yang dihasilkannya ternyata ketiganya belum dapat dicapai secara optimal. Kurang optimalnya kinerja aparatur merupakan hasil refleksi dari penerapan analisis jabatan yang belum efektif..

4. Faktor-faktor yang mendukung meliputi : Undang-Undang no.43 tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian dan Keputusan Gubernur Kalimantan Timur No.9 tahun 2004 tentang tugas dan fungsi Biro Keuangan Prov.Kaltim dapat dijadikan sebagai acuan untuk melaksanakan tugas.

5. Faktor-faktor yang menghambat dalam penerapan analisis jabatan meliputi terbatasnya kewenangan yang dimiliki dan adanya keterikatan dengan Badan Kepegawaian Daerah, serta tidak adanya sinkronisasi antar kedua lembaga tersebut, yang memungkinkan penempatan pegawai tidak memenuhi kualifikasi yang diharapkan. Selain itu adanya intervensi dari pemegang otoritas dengan tim Baperjakat sehingga menghasilkan keputusan yang tidak sejalan dengan penerapan analisis jabatan serta masih kuatnya ikatan primordial sehingga pengangkatan dalam jabatan kurang objektif.

Saran-Saran

Dari hasil kesimpulan di atas, penulis mencoba untuk memberikan saran sebagai berikut :

1. Dalam rangka meningkatkan kinerja aparatur maka analisis jabatan yang dilakukan melalui jalur persyaratan jabatan dan uraian pekerjaan hendaknya diterapkan secara tepat dan benar atau harus memenuhi kualifikasi yang telah ditentukan. Hal tersebut dapat dilakukan melalui reformasi administrasi, dan

menghilangkan praktek-praktek yang melanggar etika birokrasi..

2. Melakukan evaluasi terhadap Tim Baperjakat dan melakukan perombakan terhadap anggota tim, agar tidak terjadi perbedaan pandangan dalam memberikan penilaian yang lebih objektif
3. Menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif agar terjalinnya hubungan kerja yang harmonis, selaras, dan serasi diantara unit kerja, dan menghilangkan perasaan yang dapat menimbulkan kecemburuan diantara aparatur melalui pembinaan dan pengembangan kompetensi.

DAFTAR PUSTAKA

Anonimus, Undang-Undang *Nomor 43 tahun 1999*, Pengganti Undang-Undang Nomor 18 tahun 1974 Tentang Pokok Kepegawaian. Indonesia. Jakarta.

, Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004, tentang *Pemerintahan Daerah*. Indonesia. Jakarta.

, Peraturan Pemerintah *Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil*. Inonesia. Jakarta.

, Keputusan Gubernur Povinsi Kalimantan Timur *Nomor 9 Tahun 2004 tentang Tugas dan fungsi Pokok*. Biro Keuangan Provinsi Kalimantan Timur

LAN RI, 1993, *Diklat Pegawai Negeri Sipil Yang Diselenggarakan Oleh Depdagri*. Tim Peneliti, LAN RI, Jakarta.

Departemen Tenaga Kerja Republik Indonesia.,1998, *Kamus Jabatan Nasional*, Jakarta.

Brannen, J. 1997. *Memandu Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Fakultas Tarbiyah IAIN. Antasari. Samarinda.

- Effendi, S., 2002, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta.
- Ernawati, 2001, *Korelasi antara Analisis Jabatan Dengan Prestasi kerja Pegawai* di Dinas Pendidikan Nasional Propinsi Kalimantan Timur.
- Flipo, B. Edwin, 1998, *Manajemen Personalia*. Diterjemahkan Moh. Masud. Edisi keenam. Erlangga, Jakarta.
- Gill, Michael E. MC., 1998, *Pedoman Pengembangan Organisasi*, Terjemahan Rochmulyati Hamzah, Cetakan III, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Hadayaningrat, S., 1998, *Pengantar Ilmu Administrasi Dan Manajemen*, Cetakan III, Gunung Agung, Jakarta.
- Hasibuan, 2001, *Manajemen Sumber Daya manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Haji Masagung, Jakarta.
- Hidayat, Dedi N., 1994, *Perlu Kode Etik Pengumpulan Pendapat Umum*, Kompas.
- Kaho, 1997, *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia*, Identifikasi beberapa Faktor yang Mempengaruhi Penyelenggara-rannya, Manajemen PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Kartono, K., 1993, *Pengantar Metodologi Research Sosial*. Alumni, Bandung.
- Kasim, Azhar, 1995, *Teori Pembuatan Keputusan*, Lembaga Fakultas Ekonom U.I. Jakarta.
- Komaruddin., 1995, *Pengadaan Personalia*. Rajawali Pers, Jakarta.
- Koontz dan Weibrich, 1990, *Managing Productivity on Organization*. A Protical. People Oriented Presfektive. Singapore. Mc.Grow Hill Book.Co.
- Lembaga PPM, 2001. *Manajemen*., Cetakan II, Lembaga Pendidikan Manajemen, Penerbit Balai Aksara, Jakarta.
- Manullang, 1999, *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia. Cetakan ke-12, Jakarta.
- Mardalis., 1993, *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*, Edisi I, Cetakan II, Bumi Aksara, Jakarta.
- Miles, Matthew B. dan A. Michel Huberman. 2004. *Analisis Data Kualitatif*. Cetakan I. UI-Press. Jakarta.
- Mockijat., 1995, *Analisis Jabatan*, CV. Mandar Maju, Bandung.
- ., 1998, *Manajemen Kepegawaian*, Penerbit CV. Mandar Maju, Bandung.
- ., 2001 *Analisis Kebijakan Publik*. Tarsito Bandung
- Moleong, Lexy. 2000, *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Nawawi, Hadari. 1989. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Gajah Mada Press. Yogyakarta.
- Ndara, T., 1992, *Research Teori Metodologi Administrasi*. PT. Bina Aksara, Jakarta.
- Nainggolan, H., 1997, *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta.
- Putrawan, I.M., 1996, *Pengujian Hipotesis Dalam Penelitian-Penelitian Sosial*. Cetakan I, Penerbit Rinca Cipta.

- Rakhiat, Jalaludin., 1999, *Metode Penelitian Komunikasi Dilengkapi Contoh Analisis Statistik*, Edisi II, Cetakan III. Penerbit Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Ranupandoyo, H. dan Husman., 1993, **Manajemen Personalia**. BPFIE. Yogyakarta.
- Surachmad, W., 1998, *Pengantar Metode Ilmiah*, Tarsito, Bandung.
- Syarif, T., 1990, *Pedoman Pelaksanaan Dan Pemanfaatan Hasilnya*, Angkasa, Bandung.
- Siagian S, P., 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi I, Cetakan II, Bumi Aksara. Jakarta.
- , 1994, *Organisasi Kepemimpinan Dan Perilaku Administrasi*, Cetakan XII, CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke Ketiga. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Steers, R, M., 1995, *Efektivitas Organisasi*, Cetakan IV, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Soedjadi, FX., 1998, *Organization And Methods, Penunjang Berhasilnya Proses Manajemen*, CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Singarimbun, M. Effendi S., 2002, *Metode Penelitian Sur vai*, LP3ES, Jakarta.
- Sukarman. 2001. *Hubungan antara Pembagian Pekerjaan Dengan Produktivitas Kerja Pegawai* di Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Paser
- Supardi. 2002. *Korelasi Struktur Birokrasi dan Kemampuan Pegawai Dengan Efektivitas Kerja Pegawai* di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Paser.
- Thoha, Miftah, 1995. *Beberapa Aspek Kebijakan Birokrasi*. Media Widya Mandala, Yogyakarta.
- , 1997. *Dimensi Prima Administrasi Negara*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Tulus. Moh. A., 1997, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Gramedia Pustaka Tama, Jakarta.
- Terry, G. R., 1997, **Azas-azas Manajemen**, Terjemahan Winardi, Alumi, Bandung.
- Wibawa, 1994. *Titik Berat Otonomi Pada Daerah Tingkat II*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wijaya, A.W., 1999., **Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar**, Cetakan II, Raja Wali Pers, Jakarta.
- Wursanto, I.G. 1998. *Manajemen Kepegawaian*, Penerbit Kansusius, Yogyakarta.