

Implementasi Analisis Jabatan Dalam Meningkatkan Efektifitas Kerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat

Juntak

Alumni Program Magister Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman

Abstract: Implementation analysis Secretariat office of Kutai Barat has run accordance with the qualifications especially in the job requirements and job descriptions. Although there is still position occupied by several officials who has appropriate qualifications or requirements such as level of education, skills, experience, and rank as a requirement in the position has yet to be implemented properly and correctly. There are other indications that causes of application of job analysis are reflected in the distribution of tasks or the work.

Keywords: Implementation, Effectivity, Position Analysis

Abstrak: Implementasi analisis jabatan di Kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Kutai Barat telah berjalan sesuai kualifikasi khususnya dalam persyaratan dan deskripsi kerja. Meskipun masih terdapat posisi yang dijabat oleh beberapa orang yang memiliki kualifikasi sesuai dengan tingkat pendidikan, kemampuan, pengalaman dan peringkat. Selain itu juga terdapat indikasi yang mempengaruhi pelaksanaan analisis jabatan yang terrefleksi dalam distribusi tugas dan kerja.

Kata Kunci: Implementasi, Efektifitas, Analisis Jabatan

Pendahuluan

Salah satu persoalan krusial di Indonesia adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). MSDM disebut sebagai salah satu persoalan krusial mengingat per soal-an-persoalan yang berkaitan dengan hal ini tidak pernah tuntas. Sorotan terhadap kinerja sumber daya manusia aparatur yang rendah, hampir tidak pernah berhenti. Keberadaan sumber daya manusia yang kapabel tentu tidak terlepas dari upaya untuk mendapatkan sumber daya manusia yang kapabel tersebut. Salah satu langkah mendasar yang harus dilakukan oleh setiap organisasi, untuk mendapatkan sumber daya manusia yang tepat jumlah dan tepat kualitas adalah analisis jabatan. Pengabaian terhadap analisis jabatan akan membuat organisasi mengalami kerugian. Kerugian yang dimaksud dalam hal ini tidak hanya berupa inefisiensi anggaran, akan tetapi juga pada kualitas layanan yang diberikan. Kebijakan dan langkah penyempurnaan administrasi negara selayaknya te rus dilakukan agar tercapainya efektifitas kerja pegawai. Karena efektifitas kerja yang tinggi merupakan salah satu indikator ke berhasilan sebuah organisasi. Efektivitas kerja dapat diartikan sebagai pencapaian tujuan sesuai dengan rencana yang dibuat berdasarkan kebijaksanaan organisasi.

Steers (1995) menyatakan bahwa efektifitas kerja sebagai keinginan dan usaha dari setiap manusia untuk selalu meningkat kan mutu kehidupan dan penghidupannya. Efektivitas merupakan hasil yang didapat dari setiap proses produksi dengan meng gunakan satu atau lebih faktor produksi. Berkaitan dengan efektifitas kerja tidak ter lepas dari kualitas sumber daya manusia, karena hal

tersebut merupakan perwujudan dari proses produksi yang dilakukan oleh orang-orang yang dilengkapi dengan berbagai fasilitas atau faktor penunjang lainnya. Sejak diberlakukannya Undang Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah, Pemerintah berusaha memperbaiki dan menyempurnakan administrasi negara agar dapat tercapainya otonomi daerah yang efektif dan efisien. Hal ini didasari oleh pemikiran, bahwa dengan tercapainya otonomi daerah yang efektif dan efisien akan membawa konsekuensi terhadap perbaikan dan peningkatan kesejahteraan hidup masyarakat, khususnya masyarakat di daerah. Kaho (2001) menyatakan bahwa; " otonomi daerah akan berhasil lebih efektif apabila didukung oleh aparatur yang memiliki kompetensi dan konsistensi yang tinggi. Upaya pemerintah untuk memperbaiki dan menyempurnakan administrasi negara tidak hanya terbatas kompetensi dan konsistensi aparatur, tetapi juga dibidang lainnya.

Dengan demikian maka otonomi daerah yang lebih luas, nyata dan bertanggung jawab, justru daerah dapat menentukan dan mengatur rumah tangganya sendiri, terutama dalam memanfaatkan dan mendaya gunakan sumber daya atau potensi yang dimiliki, dan kesemuanya itu untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat di daerah. Akan tetapi dalam mewujudkan efektivitas pelaksanaan otonomi daerah tidak terlepas dari komitmen, kompetensi dan konsistensi para pelaksana administrasi negara dalam mewujudkan keinginan tersebut.

Efektivitas kerja merupakan output (keluaran) yang diinginkan oleh setiap organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, dan tingkat efektivitasnya masing-masing berbeda. Karena kurang berfungsinya manajemen kepegawaian akan membawa konsekuensi terhadap efektivitas kerja terutama dalam penempatan pegawai harus didasarkan atas kualifikasi pegawai, yaitu hendaknya disesuaikan antara kemampuan pegawai dengan beban kerja atau tingkat pendidikan dengan jenis pekerjaan.

Untuk menerapkan motto "*The Right Man on The Right Place at The Right Time*" ada beberapa hal yang perlu diketahui dari sudut perusahaan, maka unsur pertama yang harus diketahui adalah unsure "place" nya, sebab perusahaan sebagai organisasi wadah tempat manusia bekerja. Tempat bekerja seringkali secara spesifik disebut sebagai jabatan.

Analisis jabatan merupakan suatu proses yang menggambarkan informasi tentang perilaku orang yang akan menduduki jabatan (pekerjaan) dan aktivitas pekerjaannya. Umumnya, informasi yang digambarkan atau dicatat mencakup tujuan pekerjaan, kewajiban atau kegiatan utama yang harus dilakukan sipelaku/pemangku pekerjaan, dan syarat-syarat yang harus dipunyai oleh si pelaku pekerjaan. Dengan demikian analisis jabatan merupakan bagian tidak terpisahkan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Analisis jabatan adalah suatu kegiatan untuk mencatat, mempelajari dan menyimpulkan keterangan-keterangan atau fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan secara sistematis dan teratur. Dengan demikian selain memberikan manfaat bagi organisasi, analisis jabatan juga bermanfaat bagi pegawai untuk men capai tujuan-tujuan pribadinya. Dengan ditempatkan pada jabatan yang sesuai dengan kualifikasi yang ia miliki, berarti para pegawai tersebut telah diberikan

kesempatan untuk mengembangkan dirinya dan merealisasi potensi seoptimal mungkin.

Secara teoritis analisis Jabatan merupakan prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan/ pekerjaan (*job description*) dan orang seperti apa yang akan melaksanakan pekerjaan (Dessler: 1997). Pengertian ini menyangkut dua aspek yaitu menyangkut isi pekerjaan dan orang yang melakukan pekerjaan dengan kata lain bagian dari proses administrasi maupun manajemen sumberdaya aparatur dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Dengan demikian kinerja organisasi dalam hal ini merupakan produk dari kegiatan administrasi dan manajemen sumberdaya aparatur. Lantas, permasalahan muncul, kenyataan menunjukkan bahwa tingkat produktivitas Pegawai Negeri Sipil selama ini masih rendah yang berdampak pada rendahnya kinerja organisasi/SKPD. Salah satu penyebab yang diduga berpengaruh terhadap kondisi ini adalah implementasi analisis jabatan baik *job description* maupun *job specification* (Hasibuan, M.S.P. 2007).

Berdasarkan hasil analisis jabatan, uraian tugas (*job description*) dapat disusun dan spesifikasi jabatan dapat dikembangkan untuk menguraikan apa yang akan dilakukan oleh pelaku pekerjaan, maupun pengetahuan keterampilan serta kemampuan (*knowledge, skills and abilities*), dan karakteristik lain yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.

Analisis jabatan dilakukan terutama untuk menyelidiki fungsi, peranan dan tanggung jawab sesuatu jabatan. Hasil Analisis Jabatan ini akan memberikan gambaran tentang tugas dan tanggung jawab setiap pegawai. Pemakaian atau kegunaan Analisis Jabatan pada umumnya digunakan untuk :

1. Kelembagaan (Organisasi Dan Perancang Jabatan)
 - a. Penyusunan organisasi baru
 - b. Penyempurnaan organisasi yang sekarang
 - c. Peninjauan kembali alokasi tugas, wewenang dan tanggungjawab tiap jabatan.
2. Kepegawaian
 - a. Rekrutmen seleksi/penempatan
 - b. Penilaian jabatan (Evaluasi jabatan)
 - c. Penyusunan jenjang karir (Career Planning)
 - d. Mutasi/promosi/rotasi (kaitannya erat dengan c)
 - e. Program pelatihan
3. Ketatalaksanaan
 - a. Tata laksana
 - b. Tata kerja/prosedur

Dari hasil observasi yang dilakukan bahwa penerapan analisis jabatan di Sekretariat Kabupaten Kutai Kutai Barat dalam penempatan pegawai belum sepenuhnya sesuai dengan kualifikasi pegawai yang diharapkan, sehingga efektivitas kerja pegawai belum optimal. Indikasi ini terlihat masih ada pegawai yang lamban untuk menyelesaikan pekerjaan, tertundanya pekerjaan yang diselesaikan, kualitas pekerjaan yang dihasilkan kurang maksimal. Hal ini didasarkan pada kualifikasi dan jabatan yang tidak sesuai dengan tingkat pendidikan.

Moekijat (2001) mengatakan bahwa : "Analisis jabatan berhubungan dengan jabatan dan syarat-syarat mengenai orangnya untuk melakukan jabatan itu dengan sebaik-baiknya, dan analisis jabatan merupakan salah satu fungsi manajemen kepegawaian . Oleh karena itu cukup beralasan bahwa ke efektifan kerja pegawai sangat tergantung pada berfungsinya manajemen kepegawaian yang diterapkan.

Dengan demikian, maka analisis jabatan 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 tertentu dan analisis jabatan merupakan suatu proses kegiatan dibidang kepegawaian untuk memastikan orang-orang yang akan menduduki suatu jabatan tertentu.

Oleh karena itu analisis jabatan lebih baik dilakukan sejak awal penerimaan pegawai, karena dapat diperoleh keterangan yang lengkap tentang jabatan yang hendak diisi. Tugas tersebut hanya dapat dilakukan oleh bagian kepegawaian, dan itu merupakan tugas penting untuk menentukan jenis atau kualitas pegawai yang diinginkan. Berdasarkan permasalahan tersebut di atas penulis mencoba untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul;" Implementasi Analisis Jabatan Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat ".

Pengertian Analisis Jabatan

Untuk bisa menerapkan motto "*The Right Man on the Right Place at the Right Time*" ada beberapa hal yang harus diketahui. Dari sudut perusahaan, maka unsur pertama yang harus diketahui adalah unsur "*place*" nya, sebab perusahaan sebagai organisasi adalah wadah tempat manusia (*man*) bekerja. Tempat bekerja ini seringkali seera lebih spesifik disebut sebagai 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 (Moekijat, 1998).

Menurut Gilbreth (dalam Moekijat, 1998) 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. Analisis jabatan sebenarnya hanya upaya untuk mengurai informasi tentang aspek-aspek jabatan. Aspek-aspek jabatan tersebut ditelusuri melalui proses pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan pemegang jabatan yaitu proses mengolah bahan kerja. Sedangkan Moekijat (1995) 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,

tanggungjawab tanggung jawab, kon disi-kondisi kerja dan syarat-syarat perse orang. Analisis jabatan berhu bungan dengan jabatan dan syarat-syarat mengenai orangnya untuk melakukan jabat an itu dengan sebaik-baiknya.

Analisis jabatan menitikberatkan pada mendapatkan fakta-fakta yang ber hubu ngan dengan jabatan, termasuk syarat-syarat dari masing-masing jabatan yang berhubung an dengan kualitas atau mutu perseorangan yang diperlukan oleh seorang pegawai untuk melakukan jabatan itu dengan sukses. Sedangkan manfaat dilakukannya analisis jabatan menurut Komaruddin,(1995) sebagai berikut :

- 1) Analisis jabatan akan menentukan klasifi kasi pekerjaan yang direncanakan dan dilaksanakan. Perencanaan klasifikasi pe kerjaan dianggap, penting sebab bilamana penggolongan pekerjaan tidak dilakukan, maka setiap pekerjaan (jabatan) perlu di nilai sendiri.
- 2) Analisis jabatan akan membantu untuk mengukur memperkirakan, dan menen tukan tingkat balas jasa analisis jabatan membantu menilai jabatan sehingga mana jemen dapat membandingkan nilai suatu jabatan dengan nilai jabatan lainnya.
- 3) Analisis jabatan banyak bantuannya da lam penempatan perlengkapan yang di butuhkan.

Dari uraian di atas dapat disimpul kan, bahwa manfaat analisis jabatan adalah dapat menentukan klasifikasi pekerjaan mana yang perlu mendapat skala prioritas un tuk dilakukan, dan analisis jabatan juga dapat membantu membuat prakiraan manaje men dalam tingkat balas jasa, serta dapat menentukan penempatan perlengkap an yang dibutuhkan. Dengan analisa jabatan dapat mendorong ke arah motivasi kerja yang lebih baik, tanpa menimbulkan kecurigaan di antara pegawai, karena masing-masing pega wai mengerti apa yang harus dikerjakan dan kepada siapa ia bertanggung jawab. Jadi pe gawai dengan jelas mengetahui pekerjaan yang harus diselesaikan, tanpa menunggu komando dari atasan. Kondisi yang demi kian dapat menghilangkan kecemburuan di antara para pegawai, karena masing-masing pegawai mempunyai uraian pekerjaan atau batasan tugas dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Efektivitas Kerja Pegawai

Emerson (1990) meengatakan bahwa : “ efektivitas adalah pengukuran, dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah di tatapkan sebelumnya .” Menurut Sastrohadiwiry (2002) menga takan tingkat efektivitas kerja sangat di pengaruhi oleh pembinaan, pengaturan, pengurusan, pendayagunaan dan pengembangan yang dilakukan oleh manajemen tenaga kerja, karena manajemen tenaga kerja yang menjadi bawahannya, dengan demikian, manajemen tenaga kerja me miliki tanggung jawab besar terhadap efektivitas tenaga kerja. Gibson (1984) mengungkapkan tiga pendekatan mengenai efektivitas yaitu:

1. Pendekatan Tujuan. Pendekatan tujuan untuk mendefinisikan dan mengevaluasi efektivitas merupakan pendekatan tertua dan paling luas digunakan. Menurut pen dekatan ini, keberadaan organisasi dimak sudkan untuk mencapai suatu tujuan ter tentu. Pendekatan tujuan menekankan peranan sentral dari pen capaian tujuan sebagai kriteria untuk menilai efektivitas serta mempunyai pengaruh yang kuat atas pengembangan teori dan praktek manaje men dan peri

laku organisasi, tetapi sulit memahami bagaimana melakukannya. Alternatif terhadap pendekatan tujuan ini adalah pendekatan teori sistem.

2. Pendekatan Teori Sistem. Teori sistem menekankan pada pertahanan elemen dasar masukan proses pengeluaran dan mengadaptasi terhadap lingkungan yang lebih luas yang menopang organisasi. Teori ini menggambarkan hubungan organisasi terhadap sistem yang lebih besar, dimana organisasi menjadi bagiannya. Konsep organisasi sebagian suatu sistem yang berkaitan dengan sistem yang lebih besar memperkenalkan pentingnya umpan balik yang ditujukan sebagai informasi mencerminkan hasil dari suatu tindakan atau serangkaian tindakan oleh seseorang, kelompok atau organisasi. Teori sistem juga menekankan pentingnya umpan balik informasi. Teori sistem dapat disimpulkan: (1) Kriteria efektivitas harus mencerminkan siklus masukan-proses-keluaran, bukan keluaran yang sederhana, dan (2) Kriteria efektivitas harus mencerminkan hubungan antar organisasi dan lingkungan yang lebih besar dimana organisasi itu berada. Jadi Efektivitas organisasi adalah konsep dengan cakupan luas termasuk sejumlah konsep komponen. Tugas manajerial adalah menjaga keseimbangan optimal antara komponen dan bagiannya
3. Pendekatan *Multiple Constituency*. Pendekatan ini adalah perspektif yang menekankan pentingnya hubungan relatif di antara kepentingan kelompok dan individual dalam hubungan relatif diantara kepentingan kelompok dan individual dalam suatu organisasi. Dengan pendekatan ini memungkinkan pentingnya hubungan relatif diantara kepentingan kelompok dan individual dalam suatu organisasi. Dengan pendekatan ini memungkinkan mengkombinasikan tujuan dan pendekatan sistem guna memperoleh pendekatan yang lebih tepat bagi efektivitas organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat diketahui bahwa pendekatan tujuan didasarkan pada pandangan organisasi diciptakan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Dalam teori sistem, organisasi dipandang sebagai suatu unsur dari sejumlah unsur yang saling berhubungan antara satu dengan yang lain. Sedangkan pendekatan *Multiple Constituency* merupakan pendekatan yang menggabungkan pendekatan tujuan dengan pendekatan sistem sehingga diperoleh satu pendekatan yang lebih tepat bagi tercapainya efektifitas organisasi. Sedangkan untuk pendekatan nilai-nilai bersaing merupakan pendekatan yang menyatukan ketiga pendekatan yang telah dikemukakan di atas yang disesuaikan dengan nilai suatu kelompok.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas

Berdasarkan pendekatan-pendekatan dalam efektivitas organisasi yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat dikatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah sebagai berikut:

- (1) Adanya tujuan yang jelas,
- (2) Struktur organisasi.
- (3) Adanya dukungan atau partisipasi masyarakat,
- (4) Adanya sistem nilai yang dianut

Organisasi akan berjalan terarah jika memiliki tujuan yang jelas. Adanya tujuan akan memberikan motivasi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Selanjutnya tujuan organisasi mencakup beberapa fungsi diantaranya yaitu memberikan pengarahan dengan cara menggambarkan keadaan yang akan datang yang senantiasa dikejar dan diwujudkan oleh organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi harus mendapat perhatian yang serius apabila ingin mewujudkan suatu efektivitas. Richard M Steers (1985) menyebutkan empat faktor yang mempengaruhi efektivitas, yaitu:

1. Karakteristik Organisasi adalah hubungan yang sifatnya relatif tetap seperti susunan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi. Struktur merupakan cara yang unik menempatkan manusia dalam rangka menciptakan sebuah organisasi. Dalam struktur, manusia ditempatkan sebagai bagian dari suatu hubungan yang relatif tetap yang akan menentukan pola interaksi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.
2. Karakteristik Lingkungan, mencakup dua aspek. Aspek pertama adalah lingkungan ekstern yaitu lingkungan yang berada di luar batas organisasi dan sangat berpengaruh terhadap organisasi, terutama dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan. Aspek kedua adalah lingkungan intern yang dikenal sebagai iklim organisasi yaitu lingkungan yang secara keseluruhan dalam lingkungan organisasi.
3. Karakteristik Pekerja merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap efektivitas. Di dalam diri setiap individu akan ditemukan banyak perbedaan, akan tetapi kesadaran individu akan perbedaan itu sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi apabila suatu organisasi menginginkan keberhasilan, organisasi tersebut harus dapat mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi.
4. Karakteristik Manajemen adalah strategi dan mekanisme kerja yang dirancang untuk mengkondisikan semua hal yang di dalam organisasi sehingga efektivitas tercapai. Kebijakan dan praktek manajemen merupakan alat bagi pimpinan untuk mengarahkan setiap kegiatan guna mencapai tujuan organisasi. Dalam melaksanakan kebijakan dan praktek manajemen harus memperhatikan manusia, tidak hanya mementingkan strategi dan mekanisme kerja saja. Mekanisme ini meliputi penyusunan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan atas sumber daya, penciptaan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan inovasi organisasi.

Efektivitas dapat diasumsikan kebutuhan mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam usaha mengejar tujuan organisasi dan kriterianya meliputi kemampuan menyesuaikan diri atau keluwesan, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan ber laba atau hasil yang dicapai, dan pencapaian sumber daya yang menunjang pencapaian tujuan organisasi. Pengertian tersebut tentu masih sulit dalam aplikasinya, karena masing-masing organisasi itu mempunyai tujuan yang berbeda.

Kerangka Pemikiran

Sebagaimana diketahui bahwa penempatan pegawai harus didasarkan pada *job des cription* dan *job specipication* yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip “penempatan pada orang yang tepat dan tempat yang tepat” atau lebih populer dengan sebutan “*The right man in the right place*”. Sejak diberlakukannya Undang Un dang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Peme rintahan Daerah, Pemerintah berusaha mem perbaiki dan menyempurnakan administrasi negara agar dapat tercapainya otonomi daerah yang efektif dan efisien. Hal ini di dasari oleh pemikiran, bahwa dengan ter capainya otonomi daerah yang efektif dan efisien akan membawa konsekuensi terhadap perbaikan dan peningkatan kesejahteraan hidup masyarakat, khususnya masyarakat di daerah. Fenomena-fenemona seperti ini nam paknya sering terdapat di lembaga publik, baik di pusat maupun di daerah. Karena itu cukup beralasan jika reformasi dibidang ke pegawaian dilakukan, mengingat sistem ke pegawaian yang berkembang justru berbeda antara harapan dengan kenyataan. Sudalah menjadi budaya birokrasi yang terus ber kembang, karena kuatnya ikatan primordial kondisi yang terjadi hampir pada setiap daerah lebih mengedepankan kepentingan golongan dan pribadi. Keberadaan sumber daya manusia yang kapabel tentu tidak terlepas dari upaya untuk mendapatkan sumber daya manusia yang kapabel tersebut. Salah satu langkah mendasar yang harus dilakukan oleh setiap organisasi, untuk mendapatkan sumber daya manusia yang tepat jumlah dan tepat kualitas adalah analisis jabatan. Pengabaian terhadap analisis jabatan akan membuat organisasi me ngalami kerugian. Kerugian yang dimaksud dalam hal ini tidak hanya berupa inefisiensi anggaran, akan tetapi juga pada kualitas laya nan yang diberikan.

Kondisi yang seperti ini perlu dila kukan reformasi kepegawaian, apalagi dengan berlakunya undang-undang otonomi daerah, maka untuk mengoptimalkan hasil yang diharapkan, perlunya dilakukan suatu analisis jabatan agar penempatan pegawai benar-benar mencerminkan keadilan dan ke seimbangan, antara beban kerja dengan kemampuan, sifat pekerjaan dengan tingkat pendidikan, dan jenis pekerjaan dengan ting kat keterampilan dan keahlian, sehingga kecenderungan untuk meningkat kan efekti vitas kerja pegawai dapat dicapai. Meskipun untuk meningkatkan efek tivitas kerja di Sekretariat Daerah Kabu paten Kutai Barat sudah dilakukan , namun perhatian terhadap analisis jabatan masih per lu ditingkatkan, sehingga penempatan pega wai betul betul memenuhi kriteria sesuai dengan bidang keahlian dan tingkat pendidi kannya. Dengan demikian semakin baik penerapan analisis jabatan maka semakin baik efektifitas kerja pegawai.

Analisis Jabatan

Pada hakikatnya pendistribusian de ngan tugas tugas harus ada keseimbangan antara keterampilan dan keahlian pegawai dengan pekerjaan yang dibebankan. Seperti nya dalam distribusi pekerjaan belum men cerminkan keadilan bahkan terjadi ketidak seimbangan dalam pembagian pekerjaan ter utama yang menyangkut antara keterampilan dan keahlian pegawai dengan beban tugas. Dengan kata lain uraian pekerjaan di Sekre tariat Daerah Kabupaten Kutai Barat dalam penerapannya masih terjadi kesenjangan an tara harapan dengan kenyataan, terutama dalam hal beban pekerjaan dengan ketrampi lan dan keahlian. Walaupun

secara aplikatif pembagian pekerjaan khususnya yang menyangkut beban kerja yang didukung dengan keterampilan dan keahlian belum mencerminkan standar kualifikasi yang ditentukan dalam manajemen kepegawaian, namun hal tersebut sudah dilaksanakan cukup baik.

Keterampilan Pegawai dengan Beban Kerja

Sebagaimana diketahui bahwa keahlian dan keterampilan adalah salah satu hal yang sangat penting dan merupakan modal kerja bagi pegawai. Pegawai yang memiliki keterampilan dan keahlian biasanya akan mendapatkan beban tugas yang sesuai dengan bidang keahlian dan keterampilannya. Dengan demikian apabila dalam pemberian tugas sesuai dengan keterampilan dan keahlian yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan, maka efektivitas kerja pegawai akan dapat tercapai secara optimal. Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat dalam hal uraian pekerjaan belum sepenuhnya mencerminkan keseimbangan antara beban pekerjaan dengan keterampilan dan keahlian pegawai, akan tetapi secara aplikatif tentang uraian pekerjaan sebagian besar sudah mencerminkan sesuai dengan peraturan yang ditetapkan dalam manajemen kepegawaian, dan hanya sebagian kecil yang terlepas dari uraian pekerjaan. Secara aplikatif tentang uraian pekerjaan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat tersebut termasuk cukup baik.

Kapasitas Pegawai Dengan Beban Kerja

Standar kemampuan rata-rata pegawai disebut standar prestasi rata-rata pegawai dan beban kerja adalah sejumlah target pekerjaan atau target hasil yang harus dicapai dalam satu satuan waktu tertentu. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa uraian pekerjaan dilihat dari aspek kapasitas dengan beban kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat, walaupun belum dapat dilaksanakan secara optimal, namun dalam penerapannya cukup baik. Karena dalam pembagian tugas yang dilakukan selama ini cukup objektif, yaitu lebih mengedepankan azas kualifikasi antara kapasitas pegawai dengan beban kerja,

Uraian Jabatan

Sebagaimana dijelaskan dalam peraturan kepegawaian bahwa salah satu alat untuk membuat analisis kebutuhan pegawai negeri sipil adalah adanya uraian jabatan (*Job description*) yang baik. Berdasarkan uraian jabatan tersebut, maka diketahui jenis jabatan, ruang lingkup tugas yang akan dilaksanakan, sifat pekerjaan, syarat-syarat pejabat, serta kapasitas pegawai dalam jangka waktu tertentu. *Job description* adalah menguraikan pekerjaan yang harus dilakukan oleh seorang pegawai sebelum membuat analisis pekerjaannya. Dengan adanya uraian jabatan yang jelas maka pegawai akan mengetahui tugas dan tanggung jawabnya serta kewenangannya. Hasil penelitian terjadinya perangkapan pekerjaan dan tanggung jawab, akan tetapi dalam pelaksanaannya masih saja terjadi pegawai yang melakukan perangkapan pekerjaan dan tanggung jawab. Hal ini disebabkan pegawai yang kurang mengerti dan memahami apa yang termaktub dalam uraian jabatan, bahkan banyak pegawai yang bekerja selalu menunggu perintah atasan.

Persyaratan Jabatan

Syarat jabatan merupakan tuntutan kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan keahlian atau keterampilan kerja yang diidentifikasi dari pemilihan pengetahuan kerja, pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan kemampuan dari aspek psikologis dan kekuatan fisik.

Tingkat Pendidikan

Sebagaimana diketahui dari data yang ada bahwa jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat, dilihat dari segi tingkat pendidikan ada yang tidak sesuai dengan jabatan yang diberikan kepada pegawai yang bersangkutan, tetapi secara aplikatif termasuk cukup baik. Dalam arti sebagian besar pegawai yang menduduki memenuhi persyaratan dengan kualifikasi tingkat pendidikan yang sudah sesuai, akan tetapi masih ada pegawai yang kurang memenuhi standar kualifikasi yang ditentukan.

Keahlian/keterampilan

Sebagaimana diketahui dan berdasarkan peraturan kepegawaian bahwa pegawai yang memiliki keterampilan dan keahlian sesuai bidang kerjanya cenderung akan menghasilkan efektivitas kerja yang lebih baik jika dibandingkan yang tidak sesuai dengan keterampilan dan keahlian. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan analisis jabatan dilihat dari aspek persyaratan jabatan ternyata penempatan pegawai yang menduduki jabatan Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat, ternyata belum sepenuhnya memenuhi kualifikasi yang ditentukan, karena terdapat beberapa pegawai dalam penempatannya tidak sesuai dengan keterampilan dan keahlian. Akan tetapi secara aplikatif analisis jabatan dilihat dari persyaratan jabatan khususnya dilihat dari keterampilan dan keahlian pegawai hampir semua pegawai sesuai dengan jabatan yang didudukinya. Ini berarti penerapan analisis jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat, meskipun belum maksimal, tetapi dalam penerapannya dilihat dari aspek pendidikan dan pelatihan yang dimiliki pegawai cukup mendukung dalam melaksanakan tugas.

Pendidikan dan Pelatihan

Sebagaimana diketahui bahwa tujuan dilakukannya pendidikan dan pelatihan adalah untuk membentuk kepribadian aparatur agar memiliki sikap mental dan perilaku yang baik serta menambah keterampilan, kecakapan dan keahlian guna meningkatkan kinerja pegawai. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang menduduki jabatan struktural pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat, ternyata masing-masing pegawai memiliki legalitas pelatihan lebih dari satu jenis. Hanya saja tidak semua jenis pelatihan yang dimiliki ada relevansinya dengan jabatan yang didudukinya.

Pengalaman Kerja

Pada hakikatnya pengalaman kerja dapat dijadikan sebagai modal kerja untuk memperlancar tugas, apalagi dalam memasuki lingkungan kerja baru

cenderung akan lebih memudahkan bagi pegawai yang bersangkutan untuk menjalankan tugasnya. Oleh karena itu pengalaman kerja dijadikan sebagai persyaratan bagi pegawai yang akan menduduki jabatan struktural. Dalam hal penempatan pegawai khususnya pada level leader di lingkungan kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat, dilihat dari aspek pengalaman kerja memang menjadi pertimbangan utama dan tidak dapat dipungkiri bahwa ada pertimbangan lain yang terlepas dari pengalaman kerja. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan analisis jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat, dilihat dari aspek persyaratan jabatan belum sepenuhnya memenuhi pengalaman kerja, namun secara aplikatif penerapan analisis jabatan berdasarkan persyaratan jabatan termasuk cukup baik, karena sebagian besar dalam pengangkatan jabatan telah memenuhi persyaratan sesuai pengalaman kerja yang dimiliki.

Kemampuan Dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Penempatan pegawai yang didasarkan pada latar belakang pendidikan dan legalitas pelatihan, pengalaman dan kepegangan, nampaknya hal tersebut belum diterapkan sesuai yang diatur dalam analisis jabatan. Atas dasar penerapan analisis jabatan yang kurang mencerminkan standar kualifikasi yang ditentukan justru merefleksi pada kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan. Dari beberapa wawancara yang dilakukan dengan informan dapat disimpulkan bahwa kemampuan aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat belum sepenuhnya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik, karena terbentur oleh perbedaan kemampuan sehingga merefleksi terhadap efektivitas kerja pegawai. Perbedaan hasil yang dicapai oleh masing-masing pegawai cenderung lebih disebabkan kurang terpenuhinya persyaratan jabatan yang seharusnya didasarkan pada pengetahuan, keterampilan dan pengalaman kerja, ternyata hal tersebut belum dapat diterapkan secara optimal. Selain itu belum efektifnya dalam penerapan uraian pekerjaan sehingga berdampak pada hasil kerja yang kurang optimal, sehingga cukup beralasan jika analisis jabatan diterapkan secara baik sudah tentu efektivitas kerja pegawai akan lebih baik.

Ketepatan Waktu Dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Salah satu indikator untuk mengukur efektivitas kerja dapat dilihat dari aspek ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Adapun yang dimaksud dengan ketepatan waktu adalah berkaitan dengan waktu yang digunakan dalam menyelesaikan suatu program kerja yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat sudah memanfaatkan jam kerja produktif dengan sebaik-baiknya untuk menyelesaikan pekerjaan. Meskipun program-program tersebut belum seluruhnya dapat diselesaikan tepat waktu, tetapi sebagian besar program dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Faktor Pendukung Analisis Jabatan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan bahwa faktor pendukung dalam implementasi analisis jabatan antara lain Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 ten

tang pokok-pokok kepegawaian. Kebijakan tersebut sebagai pendekatan normatif seka ligus dijadikan pedoman untuk melaksana kan fungsi kepegawaian. Kemudian ditunjang dengan bUndang-undang Nomor 32 dan 33 tahun 2004 tentang Peme rintahan Daerah dan Perimbangan keuangan antara peme rintah pusat dengan peme rintah daerah yang memberikan kewenangan lebih luas untuk memanfaatkan dan mendayagunakan sumber daya dalam usaha penyelenggaraan tugas-tugas pemerintah, pembangunan dan pelayanan umum.

Faktor Penghambat Analisis Jabatan

Sedangkan faktor penghambat dalam implementasi analisis jabatan ini masih ter dapat perbedaan persepsi diantara anggota tim Baperjakat dalam menyikapi per syarat an jabatan yang dijadikan sebagai dasar pengangkatan dalam jabatan dan masih lemahnya pemahaman pegawai terhadap arti pentingnya analisis jabatan, dimana banyak pegawai yang tidak melakukan pencatatan hasil kerja.

Kesimpulan

Pada dasarnya penerapan analisis jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat sudah dilaksanakan sesuai dengan kualifikasi yang di tentukan dalam per syarat an jabatan dan uraian jabatan/ pekerjaan. Hal tersebut tercermin oleh beberapa indikasi seperti pendidikan, keterampilan, pengalaman, dan kepangk tan sebagai persyaratan dalam jabatan ternyata sudah dilaksanakan secara tepat dan benar sesuai dengan Undang- Un dang Nomor 43 Tahun 1999 dan Kep menpan Nomor 61 Tahun 2004, meskipun masih ada jabatan-jabatan yang tidak sesuai dengan persyaratan baik kepangkatan maupun pendidikan dan penjenjangan.

Dari aspek pendidikan yang merupakan persyaratan jabatan ternyata pendidikan yang lebih tinggi bukan merupakan se buah ketentuan bagi pegawai untuk bisa menduduki jabatan. Karena dari banyak nya jabatan yang ada ternyata di antaranya terdapat pegawai yang memiliki pendidikan yang tidak sesuai tetapi justru menduduki jabatan eselon. Ini berarti tingkat pendidikan belum sepenuhnya dijadikan bahan pertimbang an untuk menduduki jabatan.

Dari aspek pengalaman kerjadan kemam puan yang merupakan persyaratan ter nyata belum juga menjadi faktor penentu bagi seseorang dapat menduduki jabatan, realita menunjukkan bahwa terdapat pegawai yang pengalaman kerjanya lebih rendah justru mendapatkan peluang menduduki jabatan. Artinya pengangkat an jabatan belum diterapkan sesuai kua lifikasi yang ditentukan dalam per syarat an jabatan.

Penerapan analisis jabatan ditinjau dari aspek uraian pekerjaan ternyata juga mengalarni kesenjangan antara harapan. Terutama dalam pernbagian peker jaan kurang memenuhi kualifikasi yang diten tukan dalam uraian pekerjaan. Hal ter sebut tercermin bahwa yang seharusnya dalam pernbagian tugas harus seimbang antara kemampuan dan keterampilan dengan beban kerja. Tetapi dalam ke nyataan masih saja terdapat pegawai yang beban kerjanya tidak sebanding dengan kemampuan dan keahlian.

Penerapan analisis jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Barat cukup ber variasi terutama yang berkenaan dengan standarisasi persyaratan jabatan yang

seharusnya dapat menghasilkan aparatur yang memenuhi kualifikasi untuk menduduki jabatan ternyata belum dapat diaplikasikan secara tepat dan benar.

Faktor pendukung diantaranya Kepmen pan Nomor 61 Tahun 2004, komitmen pimpinan, serta faktor yang menghambat diantaranya adanya perbedaan sikap antara pimpinan unit dan pandangan yang berbeda dari anggota Tim Baper jakat dalam penyusunan analisis jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat yang mewarnai pengangkatan pegawai dalam suatu jabatan sehingga tingkat profesionalisme pejabat akan lebih baik lagi belum sepenuhnya sesuai dengan harapan.

Efektivitas kerja yang didukung dengan analisis jabatan ternyata belum dapat dicapai secara optimal, hal tersebut disebabkan penerapan analisis jabatan di di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat belum maksimal, kurang maksimal nya penerapan analisis jabatan disebabkan pula oleh tidak meratanya tugas dan fungsi masing-masing sub bidang sehingga merefleksi kepada efektivitas kerja pegawai.

Penerapan analisis jabatan hendaknya di aplikasikan sesuai dengan kualifikasi yang telah ditentukan dengan cara mem perbaiki sistem analisis jabatan, baik yang menyangkut persyaratan jabatan. maupun uraian pekerjaan. Evaluasi terhadap sistem pengangkatan pejabat oleh Tim Baperjakat agar tidak menjadi perbedaan pandangan dalam memberikan penilaian kepada calon pejabat, sehingga objektivitas dapat terjamin. Dengan demikian dapat diciptakan suasana kerja yang lebih kondusif agar terjalin hubungan kerja sama yang harmonis, selaras, dan serasi diantara unit kerja. Untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat hendaknya faktor profesionalisme menjadi salah satu syarat penentu dalam penempatan pegawai pada suatu jabatan.

Daftar Pustaka

- Atmosudirdjo, Prajudi. 1982. *Pengambilan Keputusan*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Dharma, Agus, *Manajemen Prestasi Kerja*, Edisi Pertama, Rajawal, Jakarta, 1986.
- Ernawati. 2001. *Korelasi antara Analivis Jabatan Dengan Prestasi kerja Pegawai di Dinas Pendidikan Nasional Propinsi Kalimantan Timur*.
- Flipo, B. Edwin. 1984. *Manajemen Per sonalia*. Diterjemahkan Moh. Masud. Edisi keenam. Erlangga, Jakarta.
- Gill, Michael E. MC., 1993, *Pedoman Pengembangan Organisasi*, Terjemahan Rochmulyati Hamzah, Cetakan 111, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Hadi, Samsul, *Analisa Penilaian Prestasi Keda Pegawai Pengaruhnya terhadap Kompensasi dan Kepuasan Kerja*, Tesis, Unibraw, Malang, 1999.
- Hasibuan, 2001. *Manajemen Sumber Daya manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Haji Masagung. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hersey, Paul dan K. Blanchard (1995), *Manajemen, Prilaku, Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Agus Dharma, Edisi 4 Erlangga Jakarta.

- Hermansyah, *Pengembangan Sumberdaya Aparatur Daerah dala Rangka Otonomi Daerah*, Tesis, Unibraw, Malang, 2001.
- Hidayat, Dedi N., 1994, *Perlu Kode Etik Pengumpulan Pendapatan Umum*, Kompas.
- Kaho, 1997. *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia, Identi fikasi beberapa Faktor yang Mem pengaruhi Penyelengga-raannya*, Manajemen PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Koontz dan Weihrich, 1990. *Managing Productivity on Organization. A Protical. People Oriented Presfektive*. Singapore. Mc.Grow Hill Book.Co.
- Lincoln dan Guba, 1985, *Naturalistik Inquiry*, London Saje Publication.
- Miles, Matthew B. dan A. Michel Huber man. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Cetakan 1. UI-Press. Jakarta.
- Moekijat., 1995, *Analisis Jabatan*, CV. Mandar Maju, Bandung.
- Moleong. , Lexy. 2000. *Melode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Nawawi, Hadari. 1989. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Gajah Mada Press. Yogya karta.
- Siagian S, P., 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 1, Cetakan 11, Bumi Aksara. Jakarta.
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke Ketiga. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Soedjadi, FX, 1998, *Organization And Methods, Penunjang Berhasilnya Proses Manajemen*, CV. Haji Mas agung, Jakarta.
- Steers, R, M., 1995, *Efektivitas Organisasi*, Cetakan IV, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Stewart, Aileen Mitchell (1977), *Empowering People*, London Pitman Publishing Long Acre.
- Sudirman, (1999) *Pemberdayaan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah TK II Sintang*.Unibraw Malang.
- Supardi, 2002. *Korelasi Struktur Birokrasi dan Kemampuan Pegawai Dengan Efektivitas Kerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Paser*.
- Tulus, Moh. A., 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gramedia Pustaka Tama, Jakarta.
- Terry, G. R., 1991, *Azas-azas Manajemen, Terjemahan Winardi*, Alumni, Ban dung.
- Wibawa, 1994. *Tit& Berat Otonomi Pada Daerah Tingkat H*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wijaya, A. W, 1999., *Administrasi Kepe gawaan Suatu Pengantar*, Cetakan II, Raja Wali Pers, Jakarta.
- Wursanto, I.G. 1992. *Manajemen Kepegawa ian*. Penerbit Kansusius. Yogyakarta.
- Wijaya (1997), *Etika Pemerintahan*, Edisi Kedua, Jakarta, Bumi Aksara.
- Undang Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Undang Undang Nomor 32 tahun 2004 Tentang Otonomi Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, Tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan PNS, BP.Panca Usaha, Jakarta, 2000.