

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**OPTIMALISASI PENYELENGGARAAN
ANALISIS JABATAN PADA SEKRETARIAT DPRD
PROVINSI KALIMANTAN UTARA**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

RIZKA NOVIATY

NIM. 500896351

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

ABSTRAK**OPTIMALISASI PENYELENGGARAAN ANALISIS JABATAN
PADA SEKRETARIAT DPRD PROVINSI KALIMANTAN UTARA**

Rizka Noviaty
Noviatyrizka@gmail.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Sekretariat DPRD Prov. Kaltara merupakan OPD yang bertugas sebagai unsur pendukung terhadap seluruh kegiatan DPRD, serta memfasilitasi seluruh kegiatan anggota DPRD. Untuk dapat melaksanakan seluruh kegiatan anggota DPRD, maka dibutuhkan tenaga SDM yang berkualitas. Namun kebijakan moratorium CPNS yang masih diberlakukan oleh MENPANRB hingga saat ini, membuat pemerintah tidak dapat melakukan penerimaan CPNS sesuai dengan yang dibutuhkan, dan dengan jumlah staf yang ada di sekretariat DPRD saat ini, masih bekerja secara tumpang tindih. Terkendalanya keterbatasan SDM yang tersedia dengan beban kerja yang dilaksanakan menjadi hambatan yang tidak dapat dipungkiri. Selain itu, pada setiap bagian bidang, staf tersebut memiliki kemampuan individu yang berbeda-beda, sehingga beban kerja yang diberikan setiap orang menjadi tidak seimbang. Untuk mendapatkan SDM yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perangkat daerah, maka dibutuhkan analisis jabatan agar ASN yang bekerja dibawah lingkup organisasi pemerintahan dapat secara optimal dalam melakukan pekerjaannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui optimalisasi penyelenggaraan dan faktor penghambat analisis jabatan pada sekretariat DPRD Prov. Kaltara. Penelitian ini menggunakan teori Harsono (2010) sebagai dasar dalam penulisan penelitian, dengan menggunakan metode pendekatan kualitatif. Prosedur pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, dengan jumlah informan sebanyak 5 informan. Adapun deskripsi instrumen penelitian terdiri dari 2 data, yaitu data primer dan sekunder. Data primer berupa wawancara dan dokumentasi, sedangkan sekunder yaitu data yang disajikan pada saat peristiwa terjadi, serta dokumen atau arsip dan gambaran umum mengenai sekretariat DPRD Prov. Kaltara. Optimalisasi penyelenggaraan analisis jabatan yang ada di Sekretariat DPRD Prov. Kaltara, telah dilaksanakan sesuai dengan pedoman yang berlaku, meskipun masih terdapat beberapa hambatan yang menyebabkan penyelenggaraan analisis jabatan belum berjalan dengan baik. Faktor-faktor penghambat dalam optimalisasi penyelenggaraan analisis jabatan, seperti kualifikasi pendidikan tidak sesuai dengan penempatan kerja, dapat diatasi dengan memberikan pelatihan atau diklat kepada staf, sehingga mereka memiliki pengetahuan dan kemampuan yang telah disesuaikan dengan penempatan kerja yang diberikan.

Kata Kunci : Analisis Jabatan, SDM

ABSTRACT**OPTIMIZATION OF POSITION ANALYSIS IMPLEMENTATION
IN DPRD SECRETARIAT OF NORTH BORNEO PROVINCE**

Rizka Noviaty
Noviatyrizka@gmail.com

Post Graduate Program
Indonesian7 Open University

DPRD secretariat of North Borneo Province is an OPD functioning as a supporting element to all DPRD activities, and facilitating all the activities of DPRD members. To be able to carry out all the activities of parliament members, qualified human resources are required. However, the CPNS moratorium policy which is still applied by MENPANRB up to now has made the government unable to accept CPNS as required, and with the number of staff in the DPRD secretariat, still working overlap. The limitation of available human resources with the work load is an obstacle that can not be denied. In addition, in each section of the field, the staff has different individual abilities, so that the work load given by everyone becomes unbalanced. To obtain the appropriate human resources required by the regional apparatus, job analysis is needed so that ASN working under the scope of government organization can optimally do their work. This study aims to determine the optimization of the implementation and inhibiting factors of position analysis at the secretariat of the Legislative Assembly of North Borneo Province. This study uses the theory of Harsono (2010) as a basis in research writing, with qualitative approach method. Data collecting procedure uses interview technique, with 5 informants. The description of research instrument consists of 2 data, namely primary and secondary data. Primary data is in the form of interviews and documentation, while the secondary data presented at the time of the incident, as well as documents or archives and general description of the DPRD secretariat of North Borneo Province. Optimization of position analysis implementation in DPRD Secretariat of North Borneo Province has been implemented in accordance with the applicable guidelines, although there are still some obstacles causing the implementation of position analysis has not run properly. Inhibiting factors in the optimization of position analysis, such as educational qualifications which is not in accordance with the placement of work, can be overcome with providing training to staff, so that they have the knowledge and abilities that have been adjusted to the given job placement.

Keyword : Job Analysis, HR

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Optimalisasi Penyelenggaraan Analisis Jabatan Pada Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Tarakan, Desember 2017

Yang Menyatakan

METERAI
TEMPEL
TGL. 20
478BFAEF557631388

6000
enam RIBU RUPIAH



RIZKA NOVIATY

NIM. 500896351

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER
(TAPM)**

Judul TAPM : Optimalisasi Penyelenggaraan Analisis Jabatan Pada
Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara

Nama : Rizka Noviaty

NIM : 500896351

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari/Tanggal : Jumat, 08 Desember 2017

Menyetujui :

Pembimbing I,

Pembimbing II,




Dr. Darmanto, M. Ed
NIP. 19591027 198603 1 003

Dr. Ana Srikaningsih, SE, MM
NIDN. 1119016701

Penguji Ahli



Prof. Dr. Endang Wirjatmi Tri Lestari, M. Si
NIP. 19541014 198103 2 001

Mengetahui :

Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Pada Program Magister Administrasi Publik

Direktur
Program Pascasarjana




Dr. Darmanto, M. Ed
NIP. 19591027 198603 1 003

Dr. Liestyodono B Irianto, M. Si
NIP. 19581215 198601 1 009

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Rizka Noviaty
NIM : 500896351
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Judul TAPM : Optimalisasi Penyelenggaraan Analisis Jabatan Pada Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Jumat, 08 Desember 2017

Waktu : 19.00 – 20.30 WITA

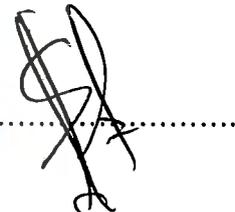
Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Tanda tangan

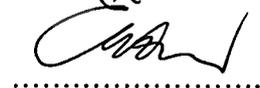
Ketua Komisi Penguji

Nama : Dr. Sofjan Aripin, M.Si



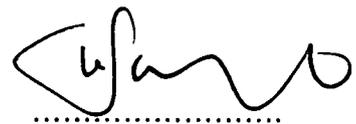
Penguji Ahli

Nama : Prof. Dr. Endang Wirjatmi Tri Lestari, M. Si



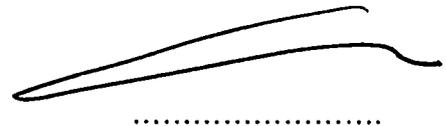
Pembimbing I

Nama : Dr. Darmanto, M.Ed



Pembimbing II

Nama : Dr. Ana Sriekaningsih, SE, MM



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat ALLAH SWT karena berkat Rahmat dan Karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister ini dengan baik dan lancar. Penulisan Tugas Akhir Program Magister dengan judul **Optimalisasi Penyelenggaraan Analisis Jabatan Pada Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara** ini diajukan guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister pada program Administrasi Publik Universitas Terbuka. Dalam penulisan dan penyusunan Tugas Akhir Program Magister ini tentu tidak luput dari bantuan, bimbingan serta dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Kedua Orang tua, H. Imransyah, S.Sos dan Hj. Sumiati, SE., M.Ap yang tak hentinya memberikan kasih sayang, dukungan dan doa sehingga penulis termotivasi dan lebih semangat untuk menyelesaikan penulisan tugas akhir.
2. Bapak Dr. Darmanto, M.ed selaku Dosen Pembimbing I yang selalu bijaksana dalam memberikan bimbingan, pencerahan dan meluangkan waktunya selama proses penyusunan tugas akhir.
3. Ibu Dr. Ana Srikaningsih, SE., MM Selaku Dosen Pembimbing II yang selalu mau meluangkan waktu serta masukan yang sangat berarti bagi penulis selama penyusunan tugas akhir.

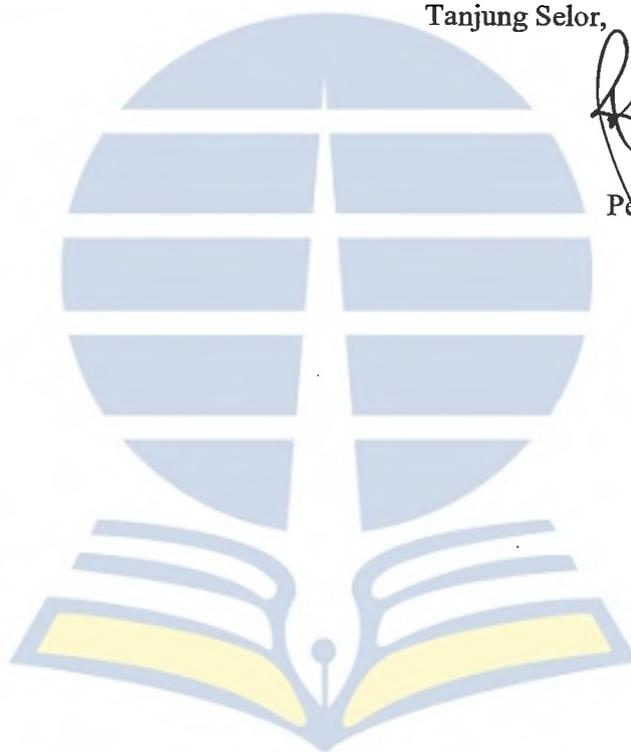
4. Ibu Prof. Dr. Endang Wirjadmi Trilestari, M.Si selaku penguji ahli yang telah memberikan bimbingan serta saran yang sangat bermanfaat untuk penyempurnaan penulisan tugas akhir.
5. Ibu Dr. Liestyodono B Irianto, M.Si selaku Direktur Program Pascasarjana
6. Bapak Dr. Sofjan Aripin, M.Si selaku Ketua UPBJJ Kota Tarakan
7. Seluruh staf UT khususnya UPBJJ Kota Tarakan yang dengan baik hati dan sangat banyak membantu penulis selama proses perkuliahan hingga penulisan tugas akhir.
8. Kelompok Bimbingan Tesis Bpk Darmanto, Mba Elis, M.AP (Ketua kelas, ketua kelompok paling oke!) kak Astuti, M.Ap; Bpk Abdurrahim, M.Ap; Kak Nina Karunia, M.Ap; Kak Helda Dianiati, M.Ap (*the best sister* mwah :*). Terimakasih buat semua dukungannya senior-senior, tanpa kalian, saya hanya butiran debu! Semoga kita tetap kompak ya senior! ☺
9. M. Gagar Pratama, terimakasih buat semuanyaaaaa.. terimakasih sudah hadir dihidupku! :*
10. DenyIndrayana10, makasih buat semua dukungannya! Makasih sudah mau meluangkan waktu buat semua bantuannya, makasih buat laptop Acer-nya yang sangat berjasa! ☺
11. Seluruh kakak senior Jurusan Administrasi Publik Angkatan 2015, terimakasih buat semua cerita suka dukanya ☺
12. Seluruh pihak yang telah membantu selama proses penyelesaian penyusunan tugas akhir.

Penulis menyadari dalam penyusunan tugas akhir ini masih sangat jauh dari kata sempurna, untuk itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi perbaikan di waktu yang akan datang. Akhirnya, penulis berharap semoga laporan tugas akhir ini dapat memberikan manfaat dan pengetahuan bagi semua pihak.

Tanjung Selor, Desember 2017



Penulis



RIWAYAT HIDUP

Nama : Rizka Noviaty
NIM : 500896351
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Tempat / Tanggal Lahir : Tanjung Selor, 01 November 1991



Riwayat Pendidikan : Penulis lulus Sekolah Dasar di SDN 002 Tanjung Selor Pada Tahun 2003, kemudian melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Pertama di SMP Negeri 01 Tanjung Selor, dan lulus pada tahun 2006. Lalu melanjutkan pendidikan di Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 01 Tanjung Selor dan lulus pada Tahun 2009. Kemudian penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang S1 (Strata 1) jurusan Teknologi Industri Pertanian, Universitas Brawijaya Malang, dan lulus Pada Tahun 2014. Selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan S2 di Universitas Terbuka, UPBJJ Tarakan dan lulus pada tahun 2017.

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2014 s/d Tahun 2017 Sebagai Staf Humas di Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara.

Tanjung Selor, 28 Desember 2017

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rizka'.

RIZKA NOVIATY
NIM. 500896351

DAFTAR ISI

Abstrak	i
Abstract	ii
Lembar Pernyataan	iii
Lembar Persetujuan	iv
Lembar Pengesahan	v
Lembar Layak Uji	vi
Lembar Persetujuan Artikel	vii
Kata Pengantar	viii
Riwayat Hidup	xi
Daftar Isi	xii
Daftar Tabel	xiv
Daftar Gambar	xv
Daftar Lampiran	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kegunaan Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
A. Landasan Teori	7
1. Manajemen Sumber Daya Manusia	7
a. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	9
b. Perencanaan Sumber Daya Manusia	12
c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia	13
2. Analisis Jabatan	14
a. Tujuan Analisis Jabatan	17
b. Manfaat Analisis Jabatan	20
c. Langkah-Langkah Dalam Menganalisis Jabatan	24
3. Administrasi Kepegawaian	25
a. Unsur Administrasi Kepegawaian	26
b. Dasar – dasar Bagi Penyelenggaraan Kepegawaian	27
c. Tahap - tahap Pokok Penyelenggaraan Kepegawaian	27
B. Penelitian Terdahulu	28
C. Kerangka Berfikir	33
D. Definisi Operasional	37
BAB III METODE PENELITIAN	38
A. Desain Penelitian	38

B. Tahapan Penelitian	39
C. Instrumen Penelitian	39
D. Prosedur Pengumpulan Data	40
E. Metode Analisis Data	42
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	44
A. Gambaran Umum Sekretariat DPRD Prov. Kaltara	44
1. Tugas Pokok Sekretariat DPRD Prov. Kaltara	44
2. Fungsi Sekretariat DPRD Prov. Kaltara	44
3. Susunan Organisasi Sekretariat DPRD Prov. Kaltara	45
4. Uraian Tugas	45
B. Hasil Penelitian Dan Pembahasan	52
B.1 Optimalisasi Penyelenggaraan Analisis Jabatan Pada Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara	52
1. Tahap Perencanaan	59
2. Tahap Penetapan Tanggung Jawab	68
3. Tahap Pelaksanaan	72
B.2 Faktor – Faktor Yang Menghambat Dalam Optimalisasi Penyelenggaraan Analisis Jabatan Pada Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara	75
BAB V PENUTUP	84
A. Kesimpulan	84
B. Keterbatasan Penelitian	85
C. Saran	85
DAFTAR PUSTAKA	86
LAMPIRAN	88

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	32
Tabel 4.1 Daftar Staf Pegawai dan PTT Sekretariat DPRD Prov. Kaltara	56
Tabel 4.2 Latar Belakang Pendidikan Staf Sekretariat DPRD Prov. Kaltara	56



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir 36



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Wawancara	89
Lampiran 2. Dokumentasi Kegiatan	92



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Provinsi Kalimantan Utara merupakan provinsi muda yang baru terbentuk sejak tanggal 23 April 2013. Sejak ditetapkan dan dilantiknya Pejabat Gubernur Kalimantan Utara, maka dimulailah semua penyelenggaraan pemerintah Daerah. Sebagaimana diatur dalam UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, bahwa Pemerintah Daerah adalah Gubernur, Bupati atau Walikota, dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah.

UU Nomor 32 Tahun 2004 Pasal 1 angka 4 menyebutkan, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) merupakan lembaga Perwakilan Rakyat Daerah dan berkedudukan sebagai unsur penyelenggara pemerintahan Daerah. Kedudukan DPRD sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah menempatkan DPRD sebagai institusi yang sejajar dengan pemerintahan daerah. Dalam kedudukan yang sejajar itu, DPRD bersama-sama dengan Kepala Daerah melaksanakan fungsi-fungsi pemerintahan daerah yang meliputi segala urusan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan. Untuk dapat mendukung seluruh kegiatan DPRD dalam penyelenggara pemerintahan Daerah, maka dibentuklah perangkat daerah berupa Sekretariat DPRD.

Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara merupakan SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) atau sekarang disebut OPD (Organisasi Perangkat

Daerah) yang bertugas sebagai unsur pendukung terhadap kegiatan DPRD serta memfasilitasi seluruh kegiatan anggota DPRD, yang secara teknis operasional langsung berada di bawah dan bertanggung jawab secara administratif kepada Gubernur melalui Sekretaris Provinsi. Sekretariat DPRD mempunyai tugas menyelenggarakan administrasi kesekretariatan, administrasi keuangan, mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD, dan menyediakan serta mengkoordinasikan tenaga ahli yang dibutuhkan DPRD sesuai dengan kemampuan keuangan daerah.

Dalam proses pelaksanaan kesekretariatan, Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara dipimpin oleh Sekretaris DPRD dengan dibantu oleh 3 kepala bagian dan 9 kepala sub bagian, yaitu Bagian Hukum dan Persidangan yang membawahi sub Bagian Legislasi, Publikasi dan Dokumentasi; Sub Bagian Rapat, Protokol dan Risalah; Sub Bagian Alat Kelengkapan Dewan dan Tenaga Ahli; kemudian Bagian Keuangan yang membawahi sub Bagian Perencanaan; sub bagian Anggaran; dan sub Bagian Verifikasi dan Pelaporan; kemudian Bagian Umum yang membawahi sub bagian TU dan Kepegawaian; sub Bagian Perlengkapan dan Rumah Tangga; dan Sub Bagian Humas dan Perjalanan. Agar dapat menjalankan seluruh kegiatan DPRD dalam mencapai tujuannya, maka diperlukan Sumber Daya Manusia yang tepat, yang memiliki kemampuan sesuai dengan beban tugas yang harus dilaksanakan secara efektif dan efisien.

ASN (Aparatur Sipil Negara) merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam pemerintahan. Kedudukan dan peranan dari ASN dalam setiap organisasi pemerintahan sangatlah menentukan, sebab ASN merupakan tulang punggung

pemerintahan dalam melaksanakan pembangunan nasional. Setiap ASN dituntut untuk dapat bekerja secara kompeten agar tujuan dari organisasi dapat tercapai.

Mengingat Provinsi Kalimantan Utara merupakan Provinsi yang baru terbentuk, maka untuk dapat menjalankan roda pemerintahan dibutuhkan jumlah ASN yang sangat banyak (www.kaltaraprov.go.id). Namun terbentur dengan adanya kebijakan moratorium Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang masih diberlakukan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi hingga saat ini, membuat pemerintah tidak dapat melakukan penerimaan CPNS sesuai dengan yang dibutuhkan (www.menpan.go.id; www.bkn.go.id). Data pada tahun 2016 menyebutkan bahwa kebutuhan pegawai Kaltara pada Tahun 2016 adalah sebesar 2.064 (www.kaltaraprov.go.id). Sehingga untuk dapat mengatasi hal tersebut, Gubernur selaku pimpinan dalam pemerintahan melakukan proses penataan penempatan ASN atau yang biasa disebut dengan mutasi, yaitu perpindahan ASN dari OPD yang lama kemudian berpindah menempati OPD baru. Dengan harapan penempatan yang dilakukan dapat lebih optimal, sehingga kekosongan jabatan dapat teratasi dan roda pemerintahan dapat berjalan dengan lancar.

Seperti halnya yang terjadi pada Kabupaten Magelang yang kekurangan jumlah pegawai, khususnya pada tenaga pendidik. Akibat dari kebijakan moratorium yang masih berlaku, jumlah tenaga pendidik yang dibutuhkan tidak dapat dipenuhi yang menyebabkan jumlah siswa dengan jumlah guru menjadi tidak seimbang (www.detik.com). Kemudian pada kasus yang terjadi pada Kabupaten Nunukan, khususnya pada wilayah perbatasan, yang menyatakan masih

kekurangan pegawai negeri sipil, yang menyebabkan pelayanan kepada masyarakat menjadi terhambat (www.republika.co.id).

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang memegang peranan penting dalam perkembangan suatu organisasi, terutama dalam penyelenggaraan pemerintah. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kualitas orang-orang yang berada di dalamnya, ditengah persaingan dan keterbatasan yang ada di segala bidang. Selain itu SDM akan dapat bekerja secara optimal jika organisasi dapat melihat dari kebutuhan SDM yang dibutuhkan, yang disesuaikan dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja.

Untuk mendapatkan SDM yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perangkat daerah, maka dibutuhkan analisis jabatan agar ASN yang bekerja dibawah lingkup organisasi pemerintahan dapat secara optimal dalam melakukan pekerjaannya. Pelaksanaan analisis jabatan pada hakekatnya diharapkan agar terpenuhinya tuntutan kebutuhan untuk menciptakan efektivitas dan efisiensi serta profesionalisme sumber daya manusia aparatur yang memadai pada Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara. Selain itu, pelaksanaan analisis jabatan dapat menghasilkan suatu tolok ukur bagi pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara dalam melaksanakan kegiatannya, yaitu berupa apa saja yang akan menjadi tanggung jawabnya dalam melaksanakan tugas dan kewajiban, kemampuan dan sikap apa saja yang harus dilakukan dalam melaksanakan tugas tersebut, menyusun formasi pegawai, serta penyempurnaan sistem prosedur kerja dan manajemen lainnya. Hal ini dapat dibuktikan dan didukung dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Salmah (2013), yang melakukan

penelitian mengenai analisis jabatan mendapatkan hasil bahwa dengan diterapkannya analisis jabatan mampu meningkatkan kinerja proses yaitu penjabaran wewenang, tanggungjawab, kondisi pekerjaan, fasilitas kerja, standar hasil kerja, dengan diterapkan prinsip-prinsip responsivitas, responsibilitas, akuntabilitas, keadaptasian, kelangsungan hidup, keterbukaan/transparansi, dan empati dalam organisasi. Hasil analisis jabatan juga dapat dijadikan tolak ukur untuk meningkatkan produktifitas kerja serta langkah-langkah lainnya dalam rangka meningkatkan pembinaan, penyempurnaan dan pendayagunaan aparatur negara baik dari segi kelembagaan, ketatalaksanaan maupun kepegawaian.

Berdasarkan paparan di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti masalah tersebut dengan judul “OPTIMALISASI PENYELENGGARAAN ANALISIS JABATAN PADA SEKRETARIAT DPRD PROVINSI KALIMANTAN UTARA”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah yang akan dikaji yaitu :

1. Bagaimanakah optimalisasi penyelenggaraan analisis jabatan pada Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara?
2. Faktor-faktor apa sajakah yang menjadi penghambat dalam optimalisasi penyelenggaraan analisis jabatan pada Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yaitu :

1. Untuk menganalisis proses optimalisasi penyelenggaraan analisis jabatan pada Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara
2. Untuk menganalisis faktor-faktor apa saja yang menjadi penghambat dalam optimalisasi penyelenggaraan analisis jabatan pada Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara

D. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini terdiri dari kegunaan akademis dan kegunaan praktis, yaitu :

1. Kegunaan Akademis

Memberikan manfaat ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan analisis jabatan bidang SDM terutama pada organisasi perangkat daerah

2. Kegunaan Praktis

- Dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi pemerintah daerah serta Provinsi dalam menyusun rencana SDM
- Sebagai bahan masukan bagi unsur pimpinan pada Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara dalam memberikan penilaian terhadap Sumber Daya Manusia yang ada pada saat ini dan yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1) Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu sumber daya yang penting dalam manajemen adalah sumber daya manusia atau *human resources*. Pentingnya sumber daya manusia ini, perlu disadari oleh semua tingkatan manajemen. Tujuan organisasi tidak akan tercapai apabila manusia tidak berperan, sekalipun organisasi tersebut memiliki teknologi yang canggih dan modern. Manajemen sumber daya manusia juga merupakan suatu proses terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun pengembangan dirinya.

Manajemen sumber daya manusia menurut Dessler (2003), yaitu: *“Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility”*. Terlihat bahwa para pimpinan organisasi harus mengaitkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, serta mengembangkan budaya organisasi yang akan mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Menurut Hasibuan (1997), manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya

secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Lebih lanjut George yang dikutip oleh Sadili menyatakan bahwa "*Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performance to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources*". (Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya.

Menurut Handoko (2001), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Tujuan utama MSDM adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya, tergantung pada orang-orang yang mengelola organisasi tersebut. Oleh karena itu, karyawan harus dikelola dengan baik sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia (SDM) dikumpulkan secara sistematis yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Pada dasarnya tujuan manajemen SDM adalah menyediakan tenaga kerja yang efektif bagi organisasi untuk mencapai

tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam proses pencapaian tujuan ini, maka manajemen personalia mempelajari bagaimana memperoleh, mengembangkan, memanfaatkan, mengevaluasi dan mempertahankan tenaga kerja dalam baik jumlah dan tipe yang tepat. Manajemen personalia dapat berhasil bila mampu menyediakan tenaga kerja yang berkompeten untuk melaksanakan pekerjaan yang harus dilakukan.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan, pada dasarnya manajemen sumber daya manusia, mempunyai sasaran-sasaran :

- 1) Mengatur manusia dalam proses pelaksanaan dan penggerak organisasi
- 2) Mengatur mengenai pembagian tugas dalam melaksanakan pekerjaan yang telah disesuaikan dengan latar belakang dan kemampuan karyawan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien
- 3) Meningkatkan prestasi kerja yang dicapai oleh setiap karyawan agar peningkatan produktivitas organisasi dapat tercapai

a. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Flippo (2002), menyatakan bahwa dalam menjalankan pekerjaan seharusnya organisasi memperhatikan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi operasional, diantaranya yaitu :

1. Fungsi manajemen

Fungsi ini terdiri dari:

- Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan mempunyai arti penentuan mengenai program tenaga kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

- Pengorganisasian (*Organizing*)

Organisasi dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang mengaitkan antara pekerjaan, karyawan, dan faktor-faktor fisik sehingga dapat terjalin kerjasama satu dengan yang lainnya.

- Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan terdiri dari fungsi *staffing* dan *leading*. Fungsi *staffing* adalah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi *leading* dilakukan pengarahan SDM agar karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

- Pengawasan (*Controlling*)

Adanya fungsi manajerial yang mengatur aktifitas-aktifitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan.

2. Fungsi Operasional Fungsi ini terdiri dari:

- Pengadaan (*Procurement*)

Usaha untuk memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan, terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan.

- **Pengembangan (*Development*)**

Usaha untuk meningkatkan keahlian karyawan melalui program pendidikan dan latihan yang tepat agar karyawan atau pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik. Aktivitas ini penting dan akan terus berkembang karena adanya perubahan teknologi, penyesuaian dan meningkatnya kesulitan tugas manajer.

- **Kompensasi (*Compensation*)**

Fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada perusahaan atau organisasi.

- **Integrasi (*Integration*)**

Merupakan usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu, organisasi, perusahaan, maupun masyarakat. Oleh sebab itu harus dipahami sikap prinsip-prinsip pegawai.

- **Pemeliharaan (*Maintenance*)**

Setelah keempat fungsi dijalankan dengan baik, maka diharapkan organisasi atau perusahaan mendapat pegawai yang baik. Maka fungsi pemeliharaan adalah dengan memelihara sikap-sikap pegawai yang menguntungkan perusahaan.

- **Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)**

Usaha terakhir dari fungsi operasional ini adalah tanggung jawab perusahaan untuk mengembalikan pegawainya ke lingkungan masyarakat

dalam keadaan sebaik mungkin, bila organisasi atau perusahaan mengadakan pemutusan hubungan kerja.

b. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses pengambilan keputusan dalam menyewa dan menempatkan karyawan dalam perusahaan (Mangkuprawira, 2003). Perencanaan kebutuhan tenaga kerja atau sumber daya manusia (SDM) dimaksudkan agar jumlah kebutuhan tenaga kerja masa kini dan masa depan sesuai dengan beban pekerjaan, kekosongan-kekosongan dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dilaksanakan.

Menurut Sherman dan Bohlander (dalam Nawawi 1997:137), perencanaan SDM adalah proses mengantisipasi dan membuat ketentuan (persyaratan) untuk mengatur arus gerakan tenaga kerja ke dalam, di dalam, dan ke luar organisasi. Sementara menurut Steiner, dikatakan bahwa perencanaan SDM merupakan perencanaan yang bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan, melalui strategi pengembangan kontribusi pekerjaanya di masa depan.

Perencanaan SDM sebagai suatu kegiatan merupakan proses bagaimana memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa datang bagi sebuah organisasi. Dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini, maka proses perencanaan SDM berarti usaha untuk mengisi/menutupi kekurangan tenaga kerja baik secara kuantitas maupun kualitas. Sedangkan dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja di masa datang, perencanaan SDM lebih menekankan adanya usaha peramalan (*forecasting*) mengenai ketersediaan tenaga kerja yang didasarkan pada

kebutuhan sesuai dengan rencana bisnis di masa datang. Dengan kata lain, tujuan perencanaan SDM adalah untuk mempergunakan SDM seefektif mungkin agar memiliki sejumlah pekerja yang memenuhi persyaratan/kualifikasi dalam mengisi posisi yang kosong kapanpun dan apapun posisi tersebut. Dengan tersedianya informasi tentang kebutuhan dan kualifikasi yang diinginkan, maka dalam pelaksanaan rekrutmen, seleksi, penempatan, pemeliharaan, pengembangan, dan pemberian kesejahteraan karyawan akan lebih mudah dan terkendali (Sunarta, 2016).

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia

Proses perencanaan sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu (Linanda dkk, 2005) :

- 1) Lingkungan Eksternal. Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang.
- 2) Keputusan-keputusan organisasional. Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumber daya manusia.
- 3) Faktor - faktor persediaan karyawan. Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan trend perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

2) Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan suatu proses yang sistematis untuk mengetahui mengenai isi dari suatu jabatan (*job content*) yang meliputi tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan, tanggung jawab, kewenangan, dan kondisi kerja, serta mengenai syarat-syarat kualifikasi dari suatu jabatan (*job specification*) yang dibutuhkan seperti pendidikan, keahlian, kemampuan, pengalaman kerja, dan lain-lain, agar seseorang dapat menjalankan tugas-tugas dalam suatu jabatan dengan baik. (Sofyandi, 2008).

Dessler (1997), mengungkapkan bahwa analisa jabatan merupakan prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang macam apa yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut. Dalam pengertian ini, Dessler menekankan pada dua aspek, yaitu menyangkut isi pekerjaan dan orang yang melaksanakan pekerjaan. Sedangkan dalam konsep lain, Mathis dan Jackson (2000) mengartikan analisis pekerjaan yaitu "*A Systematic way to gather and analyze information about the content and the human requirements of jobs, and the context in which jobs are performed*". (Analisis jabatan merupakan cara sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang isi dan personal yang dipersyaratkan dalam jabatan, dan dalam hubungannya dengan prestasi jabatan).

Dalam hal ini, Mathis dan Jackson memisahkan dua bagian dari analisa jabatan, yaitu jabatan dan posisi. jabatan dalam pengertiannya merupakan sekelompok tugas, kewajiban, dan tanggung jawab. Sedangkan posisi diartikan sebagai prestasi jabatan yang dilakukan oleh seseorang. Informasi dari analisa

jabatan tersebut dapat digunakan untuk menentukan seperti apa karakteristik yang harus dimiliki oleh seseorang dalam menempati jabatan tersebut. Analisa jabatan juga berupa deskripsi tentang jabatan (*Job Description*) dan spesifikasi jabatan (*Job Specification*). Deskripsi jabatan merupakan suatu pernyataan tertulis yang menjelaskan tentang fungsi, tugas, wewenang, tanggung jawab, kondisi kerja dan aspek lainnya. Spesifikasi jabatan merupakan penjelasan tertulis yang menunjukkan siapa yang akan melakukan pekerjaan tersebut dan persyaratan yang diperlukan terutama dalam hal keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan dari individu yang bersangkutan.

Lebih lengkap, Dessler (2008) menjelaskan beberapa informasi yang dapat diperoleh dari analisis pekerjaan:

- 1) **Aktivitas pekerjaan.** Aktivitas pekerjaan adalah informasi mengenai aktivitas pekerjaan yang sebenarnya meliputi apa yang dikerjakan, bagaimana, mengapa, dan kapan pekerja melakukan setiap aktivitasnya.
- 2) **Perilaku manusia.** Perilaku manusia adalah informasi mengenai perilaku-perilaku manusia seperti merasakan, berkomunikasi, memutuskan dan menulis, termasuk juga informasi mengenai tuntutan pekerjaan seperti mengangkat barang berat atau berjalan jauh.
- 3) **Mesin, perangkat, peralatan, dan bantuan pekerjaan.** Mesin, perangkat, peralatan, dan bantuan pekerjaan adalah informasi mengenai perangkat yang digunakan, bahan-bahan yang diproses, pengetahuan yang dipakai atau diterapkan, dan pelayanan yang diberikan.

- 4) Standar prestasi adalah informasi mengenai standar prestasi pekerjaan, level atau mutu setiap pekerjaan yang akan digunakan untuk menilai karyawan.
- 5) Konteks pekerjaan adalah informasi tentang hal-hal seperti kondisi fisik pekerjaan, jadwal kerja, dan konteks organisasi dan sosial, termasuk informasi tentang intensif.
- 6) Persyaratan manusia adalah informasi mengenai persyaratan manusia untuk pekerjaan itu, seperti pengetahuan atau keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan (pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja) dan atribut pribadi yang dibutuhkan (bakat, karakteristik fisik, kepribadian, dan minat).

Menurut Tohardi (dalam Anwar 2004), Terdapat enam alasan penting mengapa analisa jabatan sangat diperlukan dalam sebuah organisasi :

1. Organisasi baru dibentuk. Uraian jabatan pada hakikatnya sama pentingnya dengan alasan mengapa organisasi itu dibentuk. Setiap organisasi yang baru muncul atau dibentuk tentu akan memiliki jenis pekerjaan yang berbeda dengan organisasi lain yang telah terbentuk. Karena organisasi itu baru dibentuk, maka penting sekali untuk menjelaskan atau menguraikan pekerjaan-pekerjaan apa saja yang akan dilakukannya.
2. Pembentukan suatu pekerjaan baru. Alasan ini mengadu pada munculnya jenis pekerjaan yang baru dan sama sekali tidak ada hubungannya dengan pekerjaan sebelumnya.
3. Pegawai tidak paham terhadap pekerjaannya.

4. Tumpang tindih dan konflik. Antara pegawai yang satu dengan yang lainnya seringkali melakukan pekerjaan yang sama meskipun mereka berada dalam bidang berbeda. Kondisi ini dapat mengakibatkan salah paham atau konflik terutama dalam hal pertanggungjawaban atas pekerjaan.
5. Arus kerja tidak lancar. Dalam arus kerja, pekerjaan yang satu tentu berhubungan dengan pekerjaan yang lainnya. Apabila satu pekerjaan belum memahami kemana pekerjaan itu diteruskan maka kondisi itu dapat mengakibatkan terhentinya proses pada pekerjaan yang lain.

a. Tujuan Analisis Jabatan

Menurut Mondy (2008), tujuan dari pengumpulan informasi dalam analisis jabatan adalah sebagai berikut:

- 1) Penyediaan Staf. Seluruh aspek penyediaan staf (*staffing*) akan kacau jika tidak mengetahui syarat-syarat yang diperlukan untuk menjalankan berbagai pekerjaan.
- 2) Pelatihan dan Pengembangan. Informasi deskripsi pekerjaan seringkali terbukti bermanfaat dalam mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- 3) Penilaian Kinerja. Para karyawan harus dievaluasi berdasarkan seberapa baik mereka menyelesaikan tugas yang ditetapkan dalam deskripsi pekerjaan mereka dan tujuan - tujuan spesifik lain yang telah ditentukan.

- 4) **Kompensasi.** Dalam bidang kompensasi, sangatlah bermanfaat untuk mengetahui nilai relatif pekerjaan tertentu bagi organisasi sebelum ditetapkan nilai uang yang pantas untuk pekerjaan tersebut.
- 5) **Keselamatan dan kesehatan.** Informasi yang diperoleh dari analisis jabatan juga bermanfaat dalam mengidentifikasi masalah-masalah keselamatan dan kesehatan.
- 6) **Hubungan kearyawanan dan perburuhan.** Informasi analisis jabatan juga penting dalam hubungan kearyawanan dan perburuhan. Ketika para karyawan dipertimbangkan untuk promosi, transfer, atau demosi, deskripsi pekerjaan memberikan standar evaluasi dan perbandingan bakat.
- 7) **Pertimbangan Legal.** Analisis jabatan yang dipersiapkan dengan baik terutama penting untuk menunjang legalitas dari praktik-praktik kearyawanan

Lebih lanjut, menurut Herman (2008) analisis jabatan dapat digunakan untuk:

1. Mengorganisasikan dan mengintegrasikan seluruh tenaga kerja berdasarkan kewajiban dan tanggung jawab.
2. Menerima, menyeleksi dan menempatkan pegawai berdasarkan syarat-syarat perseorangan, sifat-sifat, kepandaian, kecakapan dan sebagainya.
3. Mengadakan program pelatihan, guna memberikan pengetahuan dan kecakapan yang diperlukan (menurut analisis jabatan) untuk menjalankan jabatan dengan sebaik-baiknya.

4. Sebagai dasar dalam melakukan penilaian jabatan
5. Untuk mengadakan penilaian hasil kerja
6. Administrasi upah dan gaji, yang berusaha memberikan kompensasi berdasarkan kecakapan yang diperlukan, suaknya tugas, beratnya tanggung jawab, kondisi kerja dan syarat-syarat perseorangan yang diperlukan.
7. Mengadakan pemindahan dan kenaikan jabatan pegawai berdasarkan pengetahuan, kecakapan, dan pengalaman untuk tiap-tiap jabatan.
Analisis jabatan menunjukkan jabatan mana yang mempunyai syarat-syarat sama, yang dengan demikian mempermudah pemindahan atau inisiatif manajemen untuk mempercepat produksi. Selain itu analisis jabatan juga menunjukkan bagaimana pentingnya pengalaman dari suatu jabatan untuk jabatan atau jabatan-jabatan yang lain. Dengan demikian analisis jabatan memberikan dasar yang baik untuk kenaikan jabatan. Dengan kata lain analisis jabatan semua sistem promosi dari jabatan-jabatan yang tidak begitu penting dapat direncanakan.
8. Mengatasi rasa tidak puas pegawai dengan memberikan tanggung jawab, tugas dan perbandingan tingkat pembayaran yang seadil-adilnya.
9. Memperbaiki kondisi kerja yang menurut analisis jabatan berbahaya, tidak menyenangkan atau tidak sehat.
10. Menentukan standar produksi melalui studi gerak dan waktu
11. Meningkatkan produktivitas pegawai melalui penyederhanaan kerja dan perbaikan metode berdasarkan analisis jabatan

12. Mempermudah perencanaan organisasi, dengan memberikan perumusan yang jelas dari tiap-tiap jabatan dan menunjukkan hubungan jabatan-jabatan itu satu sama lain.
13. Untuk menghindari kesalahpahaman antara karyawan. Hasil analisis jabatan memberikan gambaran yang jelas untuk masing-masing karyawan, sehingga menghindarkan kecurigaan antara mereka.

b. Manfaat Analisis Jabatan

Herman (2008:90) dan Dewi (2012:28) menjelaskan manfaat dari analisis jabatan yaitu :

- 1) Memberikan gambaran mengenai tantangan yang bersumber dari lingkungan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.
- 2) Menghilangkan persyaratan jabatan yang sebenarnya tidak diperlukan karena didasarkan pada pemikiran yang diskriminatif.
- 3) Menemukan unsur-unsur pekerjaan yang mendorong maupun yang menghambat kualitas kerja karyawan.
- 4) Merencanakan ketenagakerjaan di masa depan.
- 5) Menyesuaikan lamaran yang masuk dengan lowongan pekerjaan yang tersedia.
- 6) Membantu dalam menentukan kebijakan dan program-program manajemen sumber daya manusia, seperti perencanaan, pelatihan dan pengembangan karir, apakah karyawan sudah memenuhi spesifikasi keahlian yang memadai untuk mengerjakan tugas ataukah membutuhkan

pelatihan karena masih ada kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dengan keahlian yang dimiliki karyawan.

- 7) Menentukan standar prestasi yang realistis yaitu kriteria-kriteria yang harus dipenuhi untuk menyatakan bahwa suatu pekerjaan berhasil dikerjakan dengan baik, sehingga dapat dibandingkan antara hasil nyata kerja dengan standar yang ditetapkan.
- 8) Berperan dalam penempatan karyawan agar sesuai dengan tingkat pengetahuan, keahlian, dan pengalaman yang dibutuhkan.
- 9) Mengidentifikasi hubungan antara penyelia (*supervisor*) dengan bawahan.
- 10) Memudahkan dalam mendesain ulang terutama bila terjadi merger, akuisisi, dan perampingan organisasi.
- 11) Memperkirakan nilai kompensasi yang tepat untuk masing-masing jabatan sesuai dengan beban kerja, kondisi kerja, kewajiban, dan spesifikasi jabatan yang dibutuhkan dalam posisi tertentu.

Sedangkan disebutkan dalam Keputusan RB Nomor 33 tahun 2011 tentang pedoman analisis jabatan menyebutkan analisis jabatan dapat digunakan untuk:

- 1) Program kelembagaan, digunakan untuk penyusunan, penyempurnaan, pengembangan, penciptaan, penggabungan unit-unit organisasi.
- 2) Program kepegawaian, digunakan untuk calon pegawai, pengelolaan pegawai, paska pegawai.

- 3) Program ketatalaksanaan, digunakan tata kerja, hubungan kerja, dan sistem kerja.
- 4) Program pendidikan dan pelatihan, digunakan untuk kegiatankegiatan perencanaan akan kebutuhan pelatihan dalam mengembangkan pengetahuan para pegawai sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan jabatan yang disediakan.

Selain itu Kusdyah (2010:37) menyatakan bahwa terdapat tujuan khusus dalam analisis jabatan yaitu:

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

Menurut Sofyandi (2008), dalam melaksanakan suatu analisis jabatan harus di analisis dua aspek dari suatu jabatan, yaitu :

- 1) Aspek kegiatan pelaksanaan pekerjaan (*job description*), yaitu mengenai apa yang sebenarnya dikerjakan oleh pemangku jabatan.

- 2) Aspek persyaratan dari seorang pemangku jabatan (*job specification* atau *job qualification* atau *job requirement* atau *minimum hire requirement*), yaitu syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh seorang pemangku jabatan agar dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik. Untuk dapat melakukan analisis terhadap kedua aspek tersebut, diperlukan informasi-informasi yang berhubungan dengan jabatan yang akan dianalisis. Informasi yang diperlukan tersebut dikenal dengan informasi jabatan (*Job Information*).

Dari informasi jabatan yang dibutuhkan untuk dianalisis, dapat digolongkan kedalam dua jenis informasi jabatan :

- 1) Informasi jabatan tentang pelaksanaan pekerjaan, yaitu informasi yang menyangkut mengenai apa yang dikerjakan, bagaimana mengerjakan tugas atau pekerjaan, mengapa harus melakukan tugas atau pekerjaan tersebut.
- 2) Informasi mengenai persyaratan jabatan, yaitu informasi yang menyangkut mengenai kualifikasi umum dan kualifikasi khusus yang harus dimiliki seorang karyawan. Termasuk kedalam kualifikasi umum yaitu :
Pendidikan umum yang disyaratkan, pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan, kemampuan dan keahlian yang dimiliki karyawan yang diperoleh baik dari praktikum maupun latihan kerja yang meliputi keahlian mental, fisik dan social serta pengalaman kerja karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan tertentu. Termasuk kedalam kualifikasi khusus yaitu : bakat yang dimiliki, kemampuan pengendalian diri, minat

kerja, kondisi fisik yang sehat, dan jenis kelamin untuk menyelesaikan tugas yang serasi.

c. Langkah-langkah dalam Menganalisis Jabatan

Analisis pekerjaan sangat berperan penting dalam manajemen SDM, sehingga diperlukan langkah-langkah yang sistematis dalam menjalankannya. Menurut (Hasibuan, 2008) proses dalam menganalisis pekerjaan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menentukan penggunaan hasil informasi analisis pekerjaan
2. Mengumpulkan informasi tentang latar belakang
3. Menyeleksi orang yang akan diserahi jabatan yang akan dianalisis
4. Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan
5. Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan
6. Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan
7. Meramalkan dan memperhitungkan perkembangan perusahaan.

Menurut Sofyandi (2008), analisis jabatan pada dasarnya adalah suatu proses pengumpulan, penelitian, penguraian data jabatan yang tahapannya sebagai berikut:

- 1) Tahap Persiapan Dan Perencanaan
- 2) Tahap Pengumpulan Data
- 3) Tahap Pengolahan Data

Beberapa prinsip yang harus dilaksanakan dalam analisis jabatan dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Batas-batas pekerjaan

Dalam suatu jabatan harus ditentukan dengan jelas yang menyangkut kewenangan jabatan dan batasan suatu pekerjaan agar tidak terjadi tumpang tindih (*Over Lapping*) dengan jabatan lain.

2. Analisis jabatan harus didasarkan pada kenyataan (objektivitas) dimana data yang digunakan harus benar-benar aktual dan dapat dipercaya dengan maksud untuk mengurangi subjektivitas individu.

3. Proses aktivitas dalam suatu jabatan harus disusun secara kronologis untuk mempermudah menganalisis dan mengevaluasinya.

4. Situasi atau kondisi pekerjaan harus diperhatikan agar analisis dapat memahami mengapa suatu pekerjaan harus dilakukan dalam suatu jabatan tertentu.

3) Administrasi Kepegawaian

Menurut Slamet Saksono (1995:9) menyatakan bahwa administrasi kepegawaian merupakan cabang ilmu administrasi yang paling menentukan bagi kehidupan suatu organisasi. Administrasi kepegawaian pada hakikatnya adalah manusia yang sekaligus juga objek atau tujuan kegiatan dari organisasi itu sendiri. Sedangkan Apriyanti menyatakan bahwa kepegawaian sebagai unsur administrasi berkaitan dengan proses yang berhubungan dengan penggunaan tenaga kerja/pegawai (manusia) dalam usaha kerja sama. Kegiatannya berupa

pencarian, pelamaran, pengujian, penerimaan, pengangkatan, penempatan, kepangkatan, pengembangan, kesejahteraan, pemutasian sampai pada pemberhentian tenaga kerja dalam suatu usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.

a. Unsur Administrasi Kepegawaian

Menurut Sjamsiar (2006:29), praktek dan kebijakan yang diperlukan dalam unsur kepegawaian dalam administrasi meliputi:

- 1) Analisis jabatan, yaitu menetapkan sifat dari pekerjaan masing-masing pegawai/ karyawan
- 2) Merencanakan kebutuhan pegawai/karyawan dan merekrut pegawai/karyawan
- 3) Menyeleksi para calon pegawai/ karyawan
- 4) Melakukan orientasi dan pelatihan bagi calon pegawai atau pegawai baru
- 5) Menata-olah upah dan gaji, yaitu cara mengompensasi karyawan
- 6) Menyediakan insentif dan kesejahteraan
- 7) Menilai kinerja
- 8) Mengomunikasikan (wawancara, penyuluh, pendisiplinan)
- 9) Pelatihan dan pengembangan pegawai
- 10) Membangun komitmen pegawai/ karyawan
- 11) Peluang yang adil dan tindakan yang afirmatif
- 12) Kesehatan dan keselamatan karyawan/ pekerja
- 13) Keluhan dan hubungan (relasi) tenaga kerja

b. Dasar – Dasar Bagi Penyelenggaraan Kepegawaian

Dasar-dasar yang digunakan oleh penyelenggaraan kepegawaian dalam penempatan Pegawai Negeri Sipil menurut Cristine dan Kansil (2008:163-164) adalah sebagai berikut :

- 1) Perumusan tugas pokok dan fungsi setiap organisasi
- 2) Penyusunan susunan organisasi
- 3) Perincian organisasi ke dalam jabatan-jabatan dan pekerjaan
- 4) Uraian syarat-syarat bagi masing-masing jabatan
- 5) Penentuan kebutuhan jumlah pegawai yang rasional berdasarkan jenis, sifat, dan beban kerja
- 6) Penggunaan sistem penilaian dan pengawasan pegawai yang tegas dan objektif
- 7) Pengembangan sistem karier dalam kenaikan pangkat dan pengangkatan bagi sesuatu jabatan
- 8) Pendidikan dan latihan pegawai negeri yang berencana, menyeluruh, dan kontinu agar mutu pegawai negeri sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan tugasnya sebagai petugas dan abdi masyarakat
- 9) Penggajian dan pengupahan didasarkan pada prestasi kerja.

c. Tahap – Tahap Pokok Penyelenggaraan Kepegawaian

Adapun tahap pokok yang digunakan dalam penyelenggaraan kepegawaian menurut Cristine dan Kansil (2008:164) yaitu sebagai berikut:

- 1) Inventarisasi jabatan, pekerjaan, dan kemampuan pegawai

- 2) Penentuan kebutuhan kuantitas dan kualitas pegawai atas dasar jenis, sifat, dan beban kerja
- 3) Penerimaan dan penugasan pada jabatan-jabatan yang sesuai dengan pangkat, gaji, dan fasilitas kerja yang sesuai
- 4) Pemberian bimbingan, pendidikan, dan latihan untuk peningkatan daya kerja, daya guna, kenaikan tingkat dan pangkat maupun untuk penempatan.
- 5) Pengurusan gaji dan jaminan-jaminan sosial
- 6) Penilaian prestasi dan masa kerja pegawai
- 7) Tata usaha kepegawaian
- 8) Pengawasan pelaksanaan peraturan-peraturan kepegawaian.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh *Salmah Pattisahusiwa (2013)* dengan judul penelitian “Pengaruh *Job Description* Dan *Job Spesification* Terhadap Kinerja Proses Di Pemerintah Daerah”, memberikan hasil bahwa dengan diterapkannya *Job Description* dengan jelas mampu meningkatkan kinerja proses yaitu penjabaran wewenang, tanggung jawab, kondisi pekerjaan, fasilitas kerja, standar hasil kerja. Selain itu Salmah memberikan saran kepada Satuan Kerja Perangkat Daerah agar lebih dapat mengedepankan penerapan spesifikasi pekerjaan karena hasil penelitiannya memberikan hasil spesifikasi jabatan kurang diperhatikan tentang kesesuaian Pendidikan dan pelatihan seta kompetensi dalam pertimbangan penempatan jabatan dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang

dilakukan oleh Shinta dkk dengan judul penelitian “Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang”. Hasil penelitian tersebut memberikan hasil bahwa uraian jabatan dan spesifikasi jabatan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis jabatan memiliki peran sebagai alat untuk memudahkan desain dan perubahan pekerjaan, selain itu dapat digunakan dalam hal penyusunan formasi, mutasi, juga memudahkan administrasi gaji pegawai, penilaian prestasi, dan perencanaan organisasi.

Lebih lanjut, jurnal penelitian mengenai “Pengaruh Analisis Jabatan Dan Perencanaan Sumber Daya Manusia Terhadap Rekrutmen Karyawan Perusahaan Dagang Karunia Jaya” oleh *Laksmi dkk (2010)*, memberikan hasil bahwa analisis jabatan dan perencanaan SDM memberikan peranan terhadap rekrutmen karyawan, dan memiliki hubungan yang kuat terhadap efektivitas rekrutmen karyawan perusahaan. Namun hasil penelitian yang dilakukan oleh *Hasan dkk (2013)*, berbanding terbalik dengan penelitian yang lain, dengan judul “Penerapan Analisis Jabatan Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Aparatur Pada Badan Pengelola Kawasan Perbatasan Pedalaman Dan Daerah Tertinggal Provinsi Kalimantan Timur”, memberikan hasil bahwa analisis jabatan di Badan pengelola Kawasan Perbatasan, pedalaman dan daerah tertinggal Provinsi Kalimantan timur belum dapat diterapkan dan belum dapat meningkatkan kinerja aparatur secara keseluruhan, hal ini tercermin dari beberapa indikasi terhadap keterampilan dan keahlian yang dimiliki dengan beban kerja, sebagian besar memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan. Indikasi lain tercermin oleh pengangkatan dalam jabatan

sebagian besar memenuhi kualifikasi yang ditentukan, baik dari segi tingkat pendidikan, kepangkatan, kemampuan maupun pengalaman. Adapun faktor-faktor yang menghambat dalam penerapan analisis jabatan pada instansi tersebut adalah 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.

Dari beberapa hasil penelitian terdahulu yang telah dijelaskan diatas, menunjukkan bahwa analisis jabatan memberikan pengaruh dan kontribusi yang besar terhadap kinerja pegawai. Penerapan analisis jabatan yang tepat, baik ditinjau dari persyaratan jabatan maupun uraian pekerjaan, akan membawa konsekuensi terhadap hasil kerja atau kinerja yang lebih baik. Selain itu dengan menerapkan analisis jabatan, suatu organisasi dapat mengidentifikasi serta menganalisa persyaratan apa saja yang diperlukan dalam sebuah pekerjaan serta personil yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan sehingga sumber daya manusia yang dipilih mampu melaksanakan pekerjaan yang diberikan dengan baik.

Berdasarkan hal tersebut maka peneliti memilih melakukan penelitian mengenai optimalisasi penyelenggaraan analisis jabatan pada Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara. Pemilihan lokasi penelitian tersebut mengingat bahwa Provinsi Kalimantan Utara merupakan Provinsi termuda yang baru terbentuk, sehingga OPD yang terbentuk juga masih baru, dan tentu pengaturan dalam pembagian tugas masih terbilang belum teratur, sehingga membutuhkan penelitian lebih lanjut mengenai analisis jabatan. Hal ini sesuai dengan pendapat Tohardi

dalam Anwar (2004), yang menyatakan bahwa terdapat lima alasan penting mengapa analisa jabatan sangat diperlukan dalam sebuah organisasi yaitu :

1. Organisasi baru dibentuk. Uraian jabatan pada hakikatnya sama pentingnya dengan alasan mengapa organisasi itu dibentuk. Setiap organisasi yang baru muncul atau dibentuk tentu akan memiliki jenis pekerjaan yang berbeda dengan organisasi lain yang telah terbentuk. Karena organisasi itu baru dibentuk, maka penting sekali untuk menjelaskan atau menguraikan pekerjaan-pekerjaan apa saja yang akan dilakukannya.
2. Pembentukan suatu pekerjaan baru. Alasan ini mengadu pada munculnya jenis pekerjaan yang baru dan sama sekali tidak ada hubungannya dengan pekerjaan sebelumnya.
3. Pegawai tidak paham terhadap pekerjaannya.
4. Tumpang tindih dan konflik. Antara pegawai yang satu dengan yang lainnya seringkali melakukan pekerjaan yang sama meskipun mereka berada dalam bidang berbeda. Kondisi ini dapat mengakibatkan salah paham atau konflik terutama dalam hal pertanggungjawaban atas pekerjaan.
5. Arus kerja tidak lancar. Dalam arus kerja, pekerjaan yang satu tentu berhubungan dengan pekerjaan yang lainnya. Apabila satu pekerjaan belum memahami kemana pekerjaan itu diteruskan maka kondisi itu dapat mengakibatkan terhentinya proses pada pekerjaan yang lain.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Metodologi	Hasil	Keterangan
1	Salmah Pattisahusiwa	Pengaruh <i>Job Description</i> Dan <i>Job Spesification</i> Terhadap Kinerja Proses Di Pemerintah Daerah	<i>explanatory research</i> / Kuantitatif	<i>Job Description</i> dengan jelas mampu meningkatkan kinerja proses yaitu penjabaran wewenang, tanggung jawab, kondisi pekerjaan, fasilitas kerja, standar hasil kerja	
2	Shinta Tanumihardjo, Abdul Hakim, Irwan Noor	Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang	<i>explanatory research</i> / Kuantitatif	uraian jabatan dan spesifikasi jabatan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.	
3	Hasan, Nur Fitriyah dan Suarta Djaja	Penerapan Analisis Jabatan Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Aparatur Pada Badan Pengelola Kawasan Perbatasan Pedalaman Dan Daerah Tertinggal Provinsi Kalimantan Timur	Kualitatif	analisis jabatan di Badan pengelola Kawasan Perbatasan, pedalaman dan daerah tertinggal provinsi Kalimantan timur belum dapat diterapkan dan belum dapat meningkatkan kinerja aparatur secara keseluruhan	
4	Laksmi Sito Dwi Irvianti dan Julius Adi	Pengaruh Analisis Jabatan Dan Perencanaan Sumber Daya Manusia Terhadap Rekrutmen Karyawan Perusahaan Dagang Karunia Jaya	Kuantitatif dan Kualitatif	analisis jabatan dan perencanaan SDM memberikan peranan terhadap rekrutmen karyawan, dan memiliki hubungan yang kuat terhadap efektivitas rekrutmen karyawan perusahaan	

C. Kerangka Berfikir

Peraturan Gubernur Kalimantan Utara Nomor 5 Tahun 2016 menjelaskan tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Adapun dalam uraiannya menjelaskan tentang tata kerja yaitu setiap pimpinan wajib bertanggung jawab memimpin dan mengkoordinasikan bawahannya masing-masing serta menyampaikan laporan berkala tepat waktu. Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara yang memiliki tugas pokok sebagai unsur pendukung terhadap kegiatan DPRD serta memfasilitasi seluruh kegiatan anggota DPRD, tentu membutuhkan SDM yang berkualitas dan berkompeten agar dapat memfasilitasi setiap kegiatan anggota dewan dengan baik. Hal ini diharapkan agar setiap kegiatan anggota dewan yang dilaksanakan dapat terakomodir dengan baik. Namun dengan keterbatasan SDM yang tersedia dengan beban kerja yang dilaksanakan dapat menjadi hambatan yang tidak dapat dipungkiri.

Untuk mendukung semua kinerja yang akan diberikan oleh atasan, maka tiap individu harus memiliki kesesuaian pekerjaan dan beban kerja yang dilakukan, yaitu dengan dilakukan analisis jabatan. Penyusunan analisis jabatan diharapkan dapat mempunyai pengaruh yang besar dalam mencapai tujuan organisasi. Analisis jabatan merupakan langkah awal dalam melakukan pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu dalam melakukan analisis jabatan harus dilakukan sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.

Harsono (2010:20) menyebutkan terdapat beberapa hal yang dihasilkan analisis jabatan, antara lain uraian pekerjaan (*job description*) merupakan rincian pekerjaan yang berisi informasi menyeluruh tentang tugas atau kewajiban,

tanggung jawab, dan kondisi-kondisi yang diperlukan apabila pekerjaan tersebut dikerjakan. Dalam uraian jabatan untuk setiap jabatan harus ditetapkan secara jelas, dan tegas, karena sebagai kiblat, arah, petunjuk, dan pedoman setiap pegawai dalam melaksanakan tugas, digunakan untuk menghindari duplikasi/kekembaran pelaksanaan tugas, pemborosan tenaga, material, ruang dan waktu.

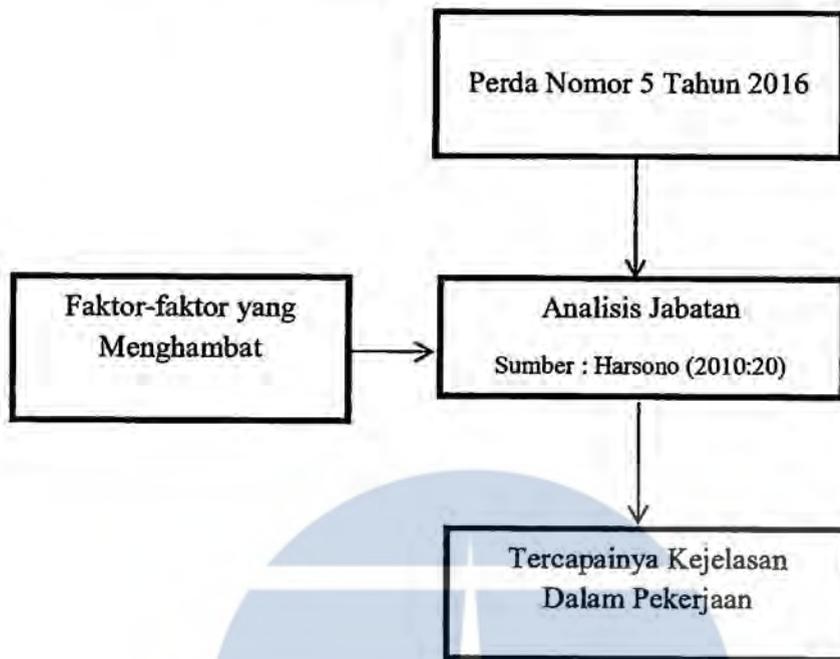
Menurut teori Moekijat (2010:12) menjelaskan bahwa analisis jabatan merupakan suatu prosedur yang dilakukan melalui mana fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan diperoleh atau dikumpulkan dan dicatat secara sistematis. Analisis jabatan menyelidiki tugas-tugas, proses-proses, tanggung 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.

Sedangkan menurut (Harsono, 2010:20) tahapan penyusunan analisis jabatan terdapat tiga tahap, yaitu tahap perencanaan, tahap penetapan tanggung jawab dan tahap pelaksanaan. Pada tahap awal, beberapa hal yang dilakukan yaitu mengumpulkan data jabatan, kemudian setelah didapatkan maka akan diolah menjadi informasi jabatan, dan langkah yang terakhir adalah menyajikan informasi tersebut. Setelah melakukan beberapa tahapan maka kemudian informasi yang dihasilkan dapat digunakan untuk mengetahui berat ringannya suatu beban tugas dan tanggung jawab jabatan yang di emban oleh karyawan, untuk mengetahui tingkat kemudahan dan kesulitan dalam penyelesaian masalah pekerjaan, mengetahui tingkat resiko yang akan dihadapi dalam melaksanakan pekerjaan, pemberian balas jasa berupa gaji, dan kesejahteraan terhadap pegawai.

Berdasarkan teori analisis jabatan yang telah dipaparkan diatas, maka peneliti menggunakan teori Harsono sebagai dasar dalam penulisan penelitian. Hal ini dilihat dari kesesuaian teori dengan kondisi lingkungan tempat dilakukan penelitian. Teori Harsono sesuai dengan tahapan yang akan dilakukan, yaitu dimulai dari perencanaan, penetapan tanggung jawab dan pelaksanaan. Ketiga tahapan tersebut sesuai dengan perencanaan SDM yang ada di Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara, yang membutuhkan tenaga atau staf yang sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan dan ditetapkan oleh ketentuan dari sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara.



Gambar 2.1. Kerangka Berpikir



D. Definisi Operasional

Analisis jabatan merupakan suatu proses pengumpulan, mengolah data, menafsirkan serta menyusun secara sistematis segala fakta mengenai suatu jabatan. Analisa jabatan tidak hanya membedakan duplikasi tugas di antara berbagai jabatan, tetapi juga dapat mempermudah penyusunan struktur organisasi. Dalam penerapan analisis jabatan pada organisasi pemerintahan, 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.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian dengan judul Optimalisasi Penyelenggaraan Analisis Jabatan Pada Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan metode pendekatan kualitatif. Tujuan dari penelitian kualitatif adalah untuk memahami suatu obyek penelitian secara utuh dengan mendeskripsikan melalui kata-kata dan bahasa. Lebih lanjut Moloeng (1998) menyatakan bahwa ciri penelitian kualitatif adalah deskriptif. Dilakukan proses pengumpulan dan analisis data secara sistematis dan menyeluruh, dengan mendeskripsikan fenomena yang dijumpai di lapangan. Diawali dengan melakukan pengamatan untuk memperoleh keterangan terhadap suatu masalah, dilanjutkan dengan pengumpulan data yang objektif dan valid untuk memecahkan masalah terkait optimalisasi penyelenggaraan analisis jabatan pada Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara.

Penelitian dilakukan pada kantor Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara Tanjung Selor. Adapun dilakukan penelitian pada kantor Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara adalah mengingat tugas pokok dan fungsi yang dilakukan di kantor tersebut terbilang cukup banyak, namun dengan keterbatasan jumlah sumber daya manusia yang ada dituntut harus mampu melayani anggota DPRD dengan sebaik-baiknya. Waktu yang dibutuhkan untuk melakukan penelitian yaitu selama 3 bulan, yang dimulai dari bulan Juli sampai Bulan September 2017. Alokasi waktu 3 bulan tersebut meliputi proses wawancara, dan

dokumentasi, sehingga data yang dibutuhkan dapat lebih jelas dan lengkap dalam proses penyelesaian rumusan masalah.

B. Tahapan Penelitian

1. Tahap Awal

Diawali dengan identifikasi masalah, kemudian melakukan persiapan dengan mengumpulkan tinjauan pustaka untuk memperoleh teori-teori yang dapat mendukung dalam proses analisis dan menjawab rumusan masalah. Melalui tinjauan pustaka akan diperoleh parameter operasional untuk memperoleh jenis data, uraian data, metode pengumpulan data, serta kriteria penentuan objek sebagai bekal untuk melakukan penelitian di lapangan.

2. Tahap Wawancara

Melakukan proses wawancara dengan para informan yang berkompeten. Informan adalah orang-orang yang mengetahui permasalahan pokok terkait dengan permasalahan penelitian. Wawancara dilakukan secara mendalam (dept interview) dengan tujuan agar informan dapat memberikan informasi secara bebas dan terperinci.

C. Instrumen penelitian

Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang akan diteliti. Data yang akan diperoleh dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data skunder, yaitu :

1. Data primer

Data primer yaitu data yang diperoleh melalui data opini dan wawancara pada Sekretaris DPRD dan Staf Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara.

2. Data sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh pada situasi ketika peristiwa terjadi, dan data mengenai gambaran umum Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara tempat dilaksanakannya penelitian.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu :

a. Teknik Wawancara

Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi dari informan secara mendalam tentang data-data yang akan diperlukan. Teknik wawancara menjadi salah satu prosedur pengumpulan data yang sangat diperlukan, karena melalui wawancara dapat diketahui secara mendalam mengenai opini dan perspektif berbagai kebijakan sesuai dengan permasalahan penelitian. Wawancara dilakukan kepada *key person* yang telah ditentukan. Adapun *key person* atau informan dalam penelitian ini yaitu :

1. Sekretaris DPRD Provinsi Kalimantan Utara, yaitu Bapak Drs. H. Abdul Madjid, S. M.Si
Pemilihan informan kepada Bapak Drs. H. Abdul Madjid, S. M.Si yaitu dikarenakan beliau merupakan pimpinan dari sekretariat DPRD Prov. Kaltara. Sehingga memiliki sumber informasi yang lebih banyak untuk dilakukan wawancara. Selain itu seluruh kebijakan dan keputusan yang ada di sekretariat DPRD Prov. Kaltara merupakan wewenang penuh dari Bapak Drs. H. Abdul Madjid, S. M.Si

2. Kepala Bagian Umum, yaitu Bapak Usman, SE., M.Hp

Pemilihan informan kepada Bapak Usman SE., M.Hp yaitu dikarenakan beliau menjabat sebagai kepala bagian umum, yang membidangi seluruh kegiatan, termasuk bagian kepegawaian. Sehingga berkompeten untuk dipilih sebagai informan. Selain itu kepala bagian umum juga membuat kebijakan internal mengenai sistem atau aturan internal di Sekretariat DPRD Prov. Kaltara.

3. Staf bagian kepegawaian yang bertugas membuat Analisis Jabatan, yaitu Bapak Reno Vidhatama Aditya, S.Kom

Pemilihan Bapak Reno Vidhatama Aditya, S.Kom sebagai informan, dikarenakan beliau bertugas membuat analisis jabatan di sekretariat DPRD Prov. Kaltara. Sehingga beliau lebih banyak mengetahui tentang penyusunan analisis jabatan.

4. Anggota DPRD Prov. Kaltara, yaitu Bapak Ambo Intang, S.Pdi

Pemilihan kepada anggota DPRD Prov. Kaltara, Bapak Ambo Intang, S.Pdi yaitu dikarenakan sebagai anggota DPRD yang merasakan dampak langsung dari hasil kinerja staf sekretariat DPRD Prov. Kaltara.

5. Staf bagian umum Sekretariat DPRD Prov. Kaltara, Siti Muharni

Pemilihan informan kepada staf umum ini yaitu untuk melihat dari sudut pandang dari staf yang bekerja dibawah kebijakan sekwan dan kepala bagian umum.

Keseluruh informan tersebut dipilih berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang dimiliki, dan dilakukan wawancara secara mendalam (*Indepth Interview*)

sehingga dengan melakukan pemilihan informan yang tepat, maka diharapkan informasi atau data yang akan diteliti dapat tepat sasaran dan sesuai dengan yang diperlukan oleh peneliti.

b. Dokumen-dokumen baik berupa buku referensi maupun peraturan yang berhubungan dengan penelitian, yaitu mengenai analisis jabatan.

E. Metode Analisis Data

Penelitian mengenai Optimalisasi Penyelenggaraan Analisis Jabatan Pada Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara ini menggunakan teknik analisis data kualitatif. Analisis data Kualitatif merupakan upaya dilakukan dengan menggunakan data, mengorganisasikan data, memilah-milah menjadi satuan yang dapat dikelola, mensistesisikannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Di dalam melakukan analisis data penelitian mengacu kepada beberapa tahapan yang dijelaskan Miles dan Huberman (1992) yang terdiri dari beberapa tahapan antara lain :

- 1) Pengumpulan informasi melalui wawancara terhadap *key informan* yang *compatible* terhadap penelitian kemudian observasi langsung kelapangan untuk menunjang penelitian yang dilakukan agar mendapatkan sumber data yang diharapkan.
- 2) Reduksi data (*data reduction*) yaitu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan lapangan selama meneliti tujuan diadakan transkrip data (transformasi data) untuk memilih informasi yang dianggap sesuai dan tidak sesuai dengan masalah

yang menjadi pusat penelitian di lapangan.

- 3) Penyajian Data (*data display*) yaitu kegiatan sekumpulan informasi dalam bentuk naratif, grafik jaringan, tabel dan bagan yang bertujuan mempertajam pemahaman penelitian terhadap informasi yang dipilih kemudian disajikan dalam tabel ataupun uraian penjelasan.
- 4) Pada tahap akhir adalah penarikan kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing/verification*), yang mencari pola-pola penjelasan konfigurasi yang utuh. Penarikan kesimpulan dilakukan secara cermat dengan melakukan verifikasi berupa tinjauan ulang pada catatan-catatan dilapangan sehingga data-dat a dapat diuji validitasnya.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. **Gambaran Umum Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara**

Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara sebagaimana tercantum dalam Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2016 tentang pembentukan dan susunan perangkat daerah provinsi Kalimantan Utara, menjelaskan bahwa sekretariat DPRD merupakan unsur pelayanan administrasi dan pemberian dukungan terhadap tugas dan fungsi DPRD, yang secara teknis operasional langsung berada di bawah dan bertanggung jawab secara administratif kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah. Yang memiliki tugas pokok dan fungsinya sebagai berikut :

1. **Tugas Pokok Sekretariat DPRD** (Sumber : Dokumen Sekretariat DPRD Tahun 2016)

Tugas Pokok Sekretariat DPRD Prov. Kaltara yaitu :

1. Menyelenggarakan administrasi kesekretariatan DPRD;
2. Menyelenggarakan administrasi keuangan DPRD;
3. Mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD;
4. Menyediakan dan mengoordinasikan tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD dalam melaksanakan hak dan fungsinya sesuai dengan kebutuhan.

2. **Fungsi Sekretariat DPRD Prov. Kaltara** (Sumber : Dokumen Sekretariat DPRD Tahun 2016)

Fungsi Sekretariat DPRD Pov. Kaltara yaitu :

1. Penyelenggaraan administrasi kesekretariatan DPRD provinsi;
2. Penyelenggaraan administrasi keuangan DPRD provinsi;

3. Fasilitasi penyelenggaraan rapat DPRD provinsi;
4. Penyediaan dan pengoordinasian tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD;
5. Pembinaan Kelompok Jabatan Fungsional; dan
6. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

3. Susunan Organisasi Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara
(Sumber : Dokumen Sekretariat DPRD Tahun 2016)

Susunan Organisasi Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara terdiri atas:

- a. Sekretaris Dewan;
- b. Bagian Umum, membawahkan;
 1. Subbagian TU dan Kepegawaian
 2. Subbagian Perlengkapan dan Rumah Tangga
 3. Subbagian Humas dan Perjalanan
- c. Bagian Hukum dan Persidangan, membawahkan;
 1. Subbagian Legislasi, Publikasi dan Dokumentasi
 2. Subbagian Rapat, Protokol dan Risalah
 3. Subbagian Alat Kelengkapan Dewan dan Tenaga Ahli
- d. Bagian Keuangan, membawahkan;
 1. Subbagian Perencanaan;
 2. Subbagian Anggaran
 3. Subbagian Verifikasi dan Pelaporan
- e. Kelompok Jabatan Fungsional

4. Uraian Tugas
(Sumber : Dokumen Sekretariat DPRD Tahun 2016)

Uraian tugas pada sekretariat DPRD Prov. Kaltara yaitu :

1. Sekretaris Dewan mempunyai Uraian Tugas sebagai berikut:
 - a. Mengkoordinasikan penyusunan rencana program sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara dan masing-masing Bagian dengan

- mengarahkan dan memberi petunjuk untuk penyusunan rencana kerja Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara dan ketepatan rencana sasaran program kerja;
- b. Merumuskan dan menetapkan rencana strategi Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara berdasarkan rencana strategi Pemerintah Daerah dan usulan program, permasalahan dan skala prioritas untuk kejelasan arah penyusunan rencana kerja Sekretariat;
 - c. Menetapkan rencana kerja Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara berdasarkan sasaran dan target sebagai pedoman pelaksanaan tugas;
 - d. Mendistribusikan tugas kepada Kepala-Kepala Bagian di Lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara sesuai tugas pokok dan fungsi dalam rangka optimalisasi tugas;
 - e. Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas bagian umum, bagian keuangan, bagian persidangan dan bagian hubungan masyarakat Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara dengan cara mengarahkan dan mengawasi dalam rangka sinkronisasi pelaksanaan tugas;
 - f. Mengkoordinasikan penyediaan tenaga ahli DPRD dengan sistem kontrak dalam rangka menunjang pelaksanaan tugas DPRD Provinsi Kalimantan Utara;
 - g. Menandatangani naskah dinas sesuai dengan kewenangannya untuk keabsahan dan tertib administrasi naskah dinas;
 - h. Mengkoordinasikan dan menjalin kerjasama dengan instansi terkait, kabupaten/kota, atau mitra kerja untuk keberhasilan program;

- i. Melaksanakan pembinaan kelompok jabatan fungsional untuk mengoptimalkan pelaksanaan tugas di sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara;
 - j. Mengevaluasi pelaksanaan program untuk mengetahui tingkat pencapaian program, permasalahan yang dihadapi serta upaya pemecahan masalahnya;
 - k. Merumuskan upaya peningkatan pengembangan kebijaksanaan berdasarkan hasil evaluasi untuk perbaikan pengambilan kebijaksanaan;
 - l. Melakukan Pembinaan dan penilaian kepala kepala bagian/bidang dengan cara mengarahkan dan membimbing dalam rangka peningkatan kinerja;
 - m. Melaksanakan tugas lain sesuai bidang tugas dan melaporkan kepada pimpinan untuk bahan pertimbangan pengambilan keputusan.
2. Kepala bagian umum mempunyai uraian tugas sebagai berikut:
- a. Menyusun program kerja Bagian Umum berdasarkan usulan Subbagian Umum dan Kepegawaian, Subbagian Urusan dalam & Rumah tangga dan subbagian penyusunan program dan skala prioritas untuk bahan perumusan renstra;
 - b. Mengarahkan penyusunan rencana kegiatan sub bagian berdasarkan tugas, permasalahan dan kebijakan yang ada untuk kejelasan arah penyusunan rencana kegiatan;
 - c. Menyusun rencana pelaksanaan program kegiatan berdasarkan renstra untuk ketepatan rencana sasaran program;
 - d. Menyelenggarakan koordinasi pelaksanaan program kegiatan bagian umum untuk mewujudkan keterpaduan dan keserasian kerja;

- e. Mendistribusikan tugas kepada Kasubag Umum & Kepegawaian, Kasubag Urusan dalam dan Rumah Tangga dan Kasubag Penyusunan program sesuai tugas pokok dan fungsinya agar semua pekerjaan dapat terlaksana;
- f. Mengendalikan pelaksanaan tugas administrasi kepegawaian, urusan dalam dan rumah tangga dan penyusunan program dengan cara membimbing, mengarahkan dan mengawasi untuk optimalisasi tugas;
- g. Mengkoordinasikan pelaksanaan kerjasama dengan bagian-bagian lain untuk tercapainya program kegiatan;
- h. Mengendalikan pelaksanaan pengadaan pegawai agar sesuai dengan rencana;
- i. Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan subbagian umum dan kepegawaian, subbagian urusan dalam dan subbagian penyusunan program untuk mengetahui tingkat pencapaian kegiatan, permasalahan yang dihadapi serta upaya pemecahan masalahnya;
- j. Merumuskan upaya peningkatan dan pengembangan program kegiatan bagian berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan program kegiatan;
- k. Menilai pelaksanaan tugas bawahan untuk bahan pertimbangan pengembangan pegawai;
- l. Membina bawahan dengan mengarahkan, membimbing, menegur, memberikan sanksi dan penghargaan untuk meningkatkan kinerja pegawai;
- m. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya;

- n. Melaporkan pelaksanaan tugas kepada atasan baik secara lisan maupun tertulis untuk bahan pertimbangan pengambilan keputusan.
3. Kepala Bagian Hukum dan Persidangan mempunyai uraian tugas sebagai berikut:
- a. Menyusun program kerja Bagian Hukum dan Persidangan berdasarkan usulan dan skala prioritas untuk bahan perumusan renstra;
 - b. Mengarahkan penyusunan rencana kegiatan Bagian Hukum dan Persidangan berdasarkan tugas, permasalahan dan kebijakan yang ada untuk kejelasan arah penyusunan rencana kegiatan;
 - c. Mendistribusikan tugas kepada bawahan sesuai tugas pokok dan fungsinya agar semua pekerjaan dapat terlaksana;
 - d. Mengendalikan pelaksanaan tugas administrasi Bagian Hukum dan Persidangan dengan cara membimbing, mengarahkan dan mengawasi untuk optimalisasi tugas;
 - e. Mengkoordinasikan pengumpulan dan pengolahan data Peraturan Perundang-Undangan sebagai bahan untuk penyusunan Rancangan Peraturan Daerah;
 - f. Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan Sub Bagian Hukum dan Persidangan untuk mengetahui tingkat pencapaian kegiatan, permasalahan yang dihadapi serta upaya pemecahan masalah;
 - g. Menilai pelaksanaan tugas bawahan untuk bahan pertimbangan pengembangan pegawai;

- h. Merumuskan upaya peningkatan dan pengembangan program kegiatan Bagian Hukum dan Persidangan berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan program kegiatan;
 - i. Membina bawahan dengan mengarahkan, membimbing, menegur, memberi sanksi dan memberikan penghargaan untuk peningkatan kinerja pegawai;
 - j. Melaksanakan tugas lain yang diberikan atasan sesuai bidang tugas;
 - k. Melaporkan pelaksanaan tugas kepada atasan baik secara lisan maupun tertulis untuk bahan pertimbangan pengambilan keputusan.
4. Kepala Bagian Keuangan mempunyai uraian tugas sebagai berikut :
- a. Menyusun program kerja Bagian Keuangan berdasarkan usulan Subbagian penyusunan Anggaran, Subbagian pelaksanaan Anggaran dan Subbagian verifikasi, pembukuan dan laporan Keuangan;
 - b. Mengarahkan penyusunan rencana kegiatan subbagian berdasarkan tugas, permasalahan dan kebijakan yang untuk kejelasan arah penyusunan rencana kegiatan;
 - c. Menyelenggarakan koordinasi pelaksanaan program kegiatan Bagian Keuangan untuk mewujudkan keterpaduan dan keserasian kerja;
 - d. Mendistribusikan tugas kepada Kasubag Penyusunan Program, Kasubag pelaksana Anggaran dan Kasubag verifikasi dan Pembukuan sesuai tugas pokok dan fungsinya agar semua pekerjaan dapat terlaksana;
 - e. Mengendalikan pelaksanaan tugas administrasi Keuangan dengan cara membimbing, mengarahkan dan mengawasi untuk optimalisasi tugas;

- f. Mengkoordinasikan pelaksanaan kerjasama dengan bagian-bagian lain untuk tercapainya program kegiatan;
- g. Mengendalikan dan mengawasi kegiatan pembukuan dan administrasi keuangan dalam rangka tertib administrasi keuangan;
- h. Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan subbagian penyusunan Anggaran, Subbagian pelaksana Anggaran dan Subbagian Verifikasi dan pembukuan untuk mengetahui tingkat pencapaian kegiatan, permasalahan yang dihadapi serta upaya pemecahan masalah;
- i. Merumuskan upaya peningkatan dan pengembangan program kegiatan bagian berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan program kegiatan;
- j. Membina bawahan dengan mengarahkan, membimbing, menegur, memberikan sanksi dan memberikan penghargaan untuk peningkatan kinerja pegawai;
- k. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya;
- l. Melaporkan pelaksanaan tugas kepada atasan baik secara lisan maupun tertulis untuk bahan pertimbangan pengambilan keputusan.

Sedangkan pada anggota DPRD, untuk menjamin pelaksanaan tugas-tugasnya, dapat diberi berbagai hak dan kewajiban oleh undang-undang dasar 1945 yaitu :

1. Hak petisi (hak untuk mengajukan pertanyaan bagi setiap anggota)
2. Hak budget (untuk menetapkan anggaran dan pendapatan belanja negara/daerah)
3. Hak interpretasi (untuk meminta keterangan terutama pada eksekutif)

4. Hak amandemen (untuk mengadakan perubahan peraturan)
5. Hak angket (untuk mengadakan penyelidikan karena diduga terlibat kasus)
6. Hak inisiatif (untuk mengajukan rancangan undang-undang)
7. Hak untuk menyatakan pernyataan pendapat

Kemudian dalam memperlancar tugasnya DPRD mempunyai alat kelengkapan yaitu :

1. Pimpinan DPRD
2. Fraksi-fraksi
3. Komisi-komisi
4. Badan musyawarah
5. Badan urusan rumah tangga
6. Badan kerjasama antar parlemen
7. Panitia khusus (pansus)

Adapun dalam struktur DPRD Provinsi Kalimantan Utara, alat kelengkapan dewan Provinsi Kalimantan Utara terdiri dari 35 anggota dewan yang tergabung dalam 4 komisi (Komisi I, Komisi II, Komisi III dan Komisi IV), 7 fraksi (Fraksi Partai Demokrat, Fraksi Partai Golkar, Fraksi Partai Hanura, Fraksi PDI Perjuangan, Fraksi Partai Gerindra, Fraksi Bintang Amanat Reformasi, Fraksi Kaltara Raya), Badan Anggaran, Badan Musyawarah dan Badan Kehormatan.

B. Hasil Penelitian dan Pembahasan

B.1 Optimalisasi Penyelenggaraan Analisis Jabatan Pada Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara

Penelitian ini berfokus pada optimalisasi penyelenggaraan analisis jabatan dan faktor-faktor yang menghambat pada sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan

Utara. Tahapan yang digunakan dalam analisis jabatan dilakukan berdasarkan teori dari Harsono (2010:20), yang mengatakan tahap penyusunan analisis jabatan terdiri dari 3 tahapan, yaitu tahap perencanaan, tahap penetapan tanggung jawab, dan tahap pelaksanaan. Sehingga tahapan dalam pembahasan penelitian ini adalah berdasarkan ketiga tahapan tersebut. Untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan, peneliti menggunakan metode wawancara secara mendalam kepada informan, kemudian didukung dengan melakukan dokumentasi. Penetapan sumber informan ditentukan berdasarkan orang-orang yang telah menguasai atau ahli dibidangnya dan bersedia untuk memberikan data yang dibutuhkan oleh peneliti.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, keseluruhan informan memberikan pernyataan bahwa analisis jabatan dapat meningkatkan tanggung jawab bagi para pemegang jabatan terhadap tugas pokok dan fungsi pekerjaan yang diberikan. Selain itu dengan penerapan analisis jabatan yang baik, akan mampu meningkatkan kinerja pegawai karena dapat dengan lebih mudah memahami tugas pada masing-masing jabatan yang diemban. Hasil ini sesuai dengan pendapat Sofyandi (2008:90) yang menyatakan bahwa analisis jabatan (*job analysis*) merupakan suatu proses yang sistematis untuk mengetahui mengenai isi dari suatu jabatan (*job content*) yang meliputi tugas - tugas, pekerjaan-pekerjaan, tanggung jawab, kewenangan, kondisi kerja, dan mengenai syarat-syarat kualifikasi yang dibutuhkan (*job requirements*) seperti pendidikan, keahlian, kemampuan, pengalaman kerja, dan lain-lain, agar seseorang dapat menjalankan tugas-tugas dalam suatu jabatan dengan baik.

Analisis jabatan merupakan hal yang sangat penting, mengingat dengan dilaksanakannya analisis jabatan dengan baik, maka syarat-syarat yang dibutuhkan akan terpenuhi sesuai dengan kualifikasi kemampuan serta keahlian masing-masing pada bidangnya sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai. Adapun tujuan dilaksanakannya analisis jabatan adalah untuk memperoleh deskripsi mengenai informasi jabatan, yang meliputi uraian jabatan dan peta jabatan.

Selain itu analisa jabatan merupakan dasar bagi sebagian besar aktivitas manajemen sumber daya manusia, karena informasi yang diperoleh dari analisis jabatan dapat dipergunakan untuk penarikan, seleksi, pengupahan, pelatihan karyawan, dan sebagainya. Dalam konteks strategik, analisa jabatan diperlukan untuk mendukung perusahaan dalam mengadakan perubahan-perubahan terhadap jabatan yang telah ada, baik melalui penciptaan jabatan baru atau pengurangan terhadap jabatan yang telah ada. Selain itu Dessler (2014), menyatakan bahwa analisis jabatan adalah prosedur yang dilakukan untuk menentukan tugas-tugas dari suatu jabatan, serta spesifikasi SDM yang tepat untuk mengisi jabatan tersebut.

Selain itu dengan diterapkannya analisis jabatan, suatu organisasi akan mampu menempatkan orang pada suatu jabatan/pekerjaan tertentu sesuai dengan kemampuan tiap individu. Namun faktanya, masih terdapat organisasi yang merasa tidak perlu untuk membuat uraian jabatan dan spesifikasi jabatan karena beranggapan bahwa semua karyawan pasti tahu apa yang harus dikerjakan. Hal ini terkadang menyebabkan beberapa masalah yang dialami pada karyawan karena merasa pekerjaan yang dijalannya tidak sesuai dengan apa yang dibayangkan,

selain itu karyawan terkadang merasa tidak menemukan kecocokan antara pekerjaan dengan kepribadiannya sehingga evaluasi kinerjanya juga menunjukkan hasil yang tidak mengembirakan. Hal tersebut mungkin tidak asing mengingat bahwa dengan kondisi masih berlakunya kebijakan moratorium oleh Kemenpan, masih banyak organisasi atau OPD yang melakukan efisiensi dengan mempekerjakan satu orang untuk beberapa bidang pekerjaan sekaligus. Sehingga sulit membuat uraian jabatan karena nama jabatan sering tidak nyambung dengan pekerjaan sehari-hari.

Hal ini sesuai dengan pendapat dari Mondy, W.R (2010:92) yang mendefinisikan bahwa, "*Job analysis is the systematic process of determining the skills, duties and knowledge required for performing jobs in an organization. Job analysis information is used to prepare both a job description and job specification. The job specification is a document that outlines the minimum acceptable qualifications a person should process to perform a particular job. The Job description is a document that provides information regarding the essential task, duties, and responsibility of a job.*" Dengan adanya *job description* dan *job specification* untuk tiap posisi, maka perusahaan dapat merekrut orang yang tepat untuk menduduki posisi tersebut sehingga membantu pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan data kepegawaian pada Tahun 2016, jumlah staf yang berada di naungan sekretariat DPRD Prov. Kaltara adalah sebanyak 52 orang dengan jumlah staf pegawai sebanyak 28 orang dan dibantu oleh tenaga PTT (Pegawai Tidak Tetap) sebanyak 24 orang. Jumlah staff tersebut terbagi dalam bagian - bagian, seperti pada **Tabel 4.1** berikut ini :

Tabel. 4.1 Daftar Jumlah Staf Pegawai dan PTT Sekretariat DPRD Prov. Kaltara

NO	BAGIAN	JUMLAH STAF	
		PEGAWAI	PTT
1	Hukum dan Persidangan	6	9
2	Keuangan	12	5
3	Umum	10	10
	JUMLAH	28	24

Sumber : (TU dan Kepegawaian Set. DPRD Prov. Kaltara Tahun 2016)

Pada tabel 4.1 diatas menunjukkan jumlah staf pegawai dan PTT pada masing-masing bagian yang ada di Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara. Pada bagian hukum dan persidangan, staf pegawai yang tersedia sebanyak 6 orang dan staf PTT sebanyak 9 orang. Pada bagian keuangan, staf pegawai yang tersedia sebanyak 12 orang dan staf PTT sebanyak 5 orang. Kemudian pada bagian umum staf pegawai yang tersedia sebanyak 10 orang dan staf PTT sebanyak 10 orang. Keseluruh staf yang ada tersebut memiliki latar belakang dan pendidikan yang berbeda, seperti yang ditunjukkan pada **Tabel 4.2** sebagai berikut :

Tabel 4.2 Latar Belakang Pendidikan Staf Sekretariat DPRD Prov. Kaltara

NO	BAGIAN	JENIS LULUSAN			
		SMA/SMK	D3	S1	S2
1	Hukum dan Persidangan	5	1	9	-
2	Keuangan	6	2	9	-
3	Umum	7	2	10	1
	JUMLAH	18	5	28	1

Sumber : (TU dan Kepegawaian Set. DPRD Prov. Kaltara Tahun 2016)

Pada tabel 4.1 dan tabel 4.2 menunjukkan jumlah dan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh staf yang ada di sekretariat DPRD Prov. Kaltara. Pembagian tugas pada masing-masing bidang dilakukan terlebih dahulu dengan melihat latar belakang pendidikan yang dimiliki, kemudian selanjutnya kepala bagian menginstruksikan langsung kepada kepala sub bagian untuk memberikan

tugas dan tanggung jawab pekerjaan kepada masing-masing individu. Berbeda dengan staf ASN, penempatan kerja yang dilakukan berdasarkan SK (Surat Keputusan) yang telah ditetapkan oleh BKD Prov. Kaltara.

Namun dengan adanya perbedaan latar belakang pendidikan dan kemampuan yang dimiliki, membuat para atasan tidak mampu memberikan tugas dan tanggung jawab secara merata pada setiap staf. Sehingga hal ini membuat setiap pekerjaan yang diberikan terkadang tidak selesai atau bahkan dilimpahkan kepada staf yang dirasa mampu untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Tidak dapat dipungkiri, latar belakang pendidikan merupakan salah satu hal yang dapat berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti menemukan bahwa, beberapa staf yang terdapat pada sekretariat DPRD Prov. Kaltara masih ada yang belum mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, atau dalam beberapa tugas yang diberikan membutuhkan waktu yang lama untuk menyelesaikannya, hal ini disebabkan kurangnya pengetahuan dan pemahaman staf dalam melaksanakan tugas tersebut.

Menurut Tohardi (dalam Prabu, 2004:14) menyatakan bahwa terdapat enam alasan penting mengapa analisa jabatan sangat diperlukan dalam sebuah organisasi :

1. Organisasi baru dibentuk. Uraian jabatan pada hakikatnya sama pentingnya dengan alasan mengapa organisasi itu dibentuk. Setiap organisasi yang baru muncul atau dibentuk tentu akan memiliki jenis pekerjaan yang berbeda dengan organisasi lain yang telah terbentuk. Karena organisasi itu baru dibentuk, maka

penting sekali untuk menjelaskan atau menguraikan pekerjaan-pekerjaan apa saja yang akan dilakukannya

2. Pembentukan suatu pekerjaan baru. Alasan ini mengadu pada munculnya jenis pekerjaan yang baru dan sama sekali tidak ada hubungannya dengan pekerjaan sebelumnya.
3. Pegawai tidak paham terhadap pekerjaannya. Ada sebagian pegawai.
4. Tumpang tindih dan konflik. Antara pegawai yang satu dengan yang lainnya seringkali melakukan pekerjaan yang sama meskipun mereka berada dalam bidang berbeda. Kondisi ini dapat mengakibatkan salah paham atau konflik terutama dalam hal pertanggungjawaban atas pekerjaan.
5. Arus kerja tidak lancar. Dalam arus kerja, pekerjaan yang satu tentu berhubungan dengan pekerjaan yang lainnya. Apabila satu pekerjaan belum memahami kemana pekerjaan itu diteruskan maka kondisi itu dapat mengakibatkan terhentinya proses pada pekerjaan yang lain.
6. Sistem penggajian tidak konsisten. Uraian jabatan akan memberikan batasan-batasan terhadap pekerjaan yang akan dilakukan. Semakin banyak jenis pekerjaan yang dilakukan tentu akan semakin besar kompensasi (gaji) yang diperoleh. Ketidakjelasan terhadap jenis pekerjaan yang dilakukann akan menyebabkan tidak adanya konsistensi dalam hal pemberian imbalan gaji.

Mengingat kebijakan moratorium masih diberlakukan oleh Kemenpan, maka solusi alternatif lain yang dapat dilakukan oleh suatu OPD dalam menyelesaikan pekerjaan yang terbengkalai adalah dengan melakukan proses

penerimaan pegawai tidak tetap yang dilakukan dengan sistem kontrak. Diharapkan dengan adanya bantuan dari pegawai tidak tetap ini, mampu membantu seluruh pekerjaan yang harus diselesaikan di tiap bidang yang membutuhkan. Dengan demikian, analisis jabatan merupakan salah satu bagian yang strategis dalam rangka penataan organisasi untuk mewujudkan visi dan misi sekretariat DPRD Prov. Kaltara. Sehingga hasil yang diharapkan dapat terpenuhi, yaitu tercapainya kejelasan dalam pekerjaan.

Tahap awal dalam analisis jabatan yaitu dilakukan tahap perencanaan. Dalam tahap ini perencanaan dilakukan dengan membuat perencanaan mengenai kualifikasi keahlian yang dibutuhkan. Wawancara dilakukan kepada informan yang telah dipilih, dengan tiap informan memiliki pertanyaan yang berbeda, menyesuaikan dengan jabatan yang ditempati.

1. Tahap Perencanaan

Perencanaan merupakan langkah awal yang dilakukan oleh organisasi untuk menentukan tujuan yang akan dicapai. Selain itu dengan dilakukannya perencanaan yang matang akan menentukan indeks keberhasilan dari tujuan organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan, staf ASN yang berada di bawah Sekretariat DPRD Prov. Kaltara terdiri dari berbagai macam latar belakang pendidikan dengan beberapa staf memiliki kemampuan atau keahlian dalam proses memfasilitasi kegiatan anggota DPRD. Apabila dilihat dari tugas pokok yang harus dilakukan, latar belakang pendidikan yang dibutuhkan pada Sekretariat DPRD Prov. Kaltara ini adalah diisi oleh tenaga-tenaga yang mempunyai keahlian dan pengetahuan yang tinggi, kecakapan yang memadai, wawasan yang luas, dedikasi yang tinggi dan minat serta perhatian yang besar terhadap tugas

pekerjaan dalam jabatan yang dipangkunya. Hal ini mengingat tingginya tingkat beban kerja yang akan dilakukan, yaitu harus mampu memfasilitasi setiap kegiatan anggota DPRD. Untuk dapat memenuhi seluruh persyaratan yang dibutuhkan, maka bagian kepegawaian telah membuat rencana kebutuhan pegawai.

Namun untuk dapat bekerja, setiap staf dituntut untuk dapat bekerja secara fleksibel, artinya dalam mengerjakan satu pekerjaan, harus mampu melaksanakan pekerjaan lainnya secara bersamaan. Hal ini menyebabkan beberapa pekerjaan menjadi tidak maksimal, seperti pada bidang umum, pada saat akan dilaksanakan rapat paripurna, staf harus mempersiapkan ruangan rapat, menyiapkan konsumsi, menyiapkan bahan-bahan yang dibutuhkan oleh bagian hukum dan persidangan, menyiapkan dan mendistribusikan undangan kepada pihak-pihak yang bersangkutan. Hal ini menyebabkan staf yang bekerja tidak memiliki waktu istirahat dan sering melakukan lembur untuk menyelesaikan pekerjaan.

Untuk dapat mengatasi hal tersebut, maka dilakukan proses penerimaan PTT untuk dapat membantu pekerjaan yang dapat dilakukan. Proses penerimaan PTT ini pun tidak dapat dilakukan dengan tanpa perencanaan, tentu sebelumnya telah dilakukan proses perencanaan dan analisis mengenai tingkat kepentingan atau kebutuhan akan tenaga bantuan PTT di Sekretariat DPRD. Sehingga tenaga PTT ini pun diharapkan dapat dengan maksimal membantu setiap tugas yang dilakukan.

Menurut Syuhadhak (dalam Pasolong, 2011:154) manfaat perencanaan kebutuhan pegawai negeri sipil, yaitu :

- a) Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang sudah ada dapat diberdayakan dan lebih dioptimalkan dalam melaksanakan pekerjaan
- b) Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil (PNS) masa akan datang dapat dengan cepat diketahui
- c) Data Pegawai Negeri Sipil (PNS) selalu tersedia karena perencanaan PNS idealnya berisi : jumlah PNS yang ada, masa kerja, tingkat pendidikan, keahlian, golongan, status perkawinan, jumlah keluarga dan pegawai yang akan memasuki masa pensiun
- d) Dapat dijadikan sebagai pijakan untuk menyusun program-program pengembangan PNS.

Salah satu dalam fungsi sekretariat DPRD Prov. Kaltara yaitu penyediaan dan pengoordinasian tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD. Tenaga ahli yang dimaksud adalah tenaga ahli komisi, tenaga ahli fraksi, tenaga ahli pansus-pansus, tenaga ahli badan anggaran, dan lain sebagainya. Perekrutan tenaga ahli ini dilakukan secara tertutup, artinya sekretariat telah melakukan kerjasama kepada pihak universitas, untuk dapat menyediakan tenaga bantuan yang ahli pada bidangnya. Tenaga ahli ini berfungsi pada saat pelaksanaan atau penyelenggaraan rapat-rapat, yang nantinya dapat membantu dan memberikan masukan dalam hal kegiatan anggota DPRD.

Proses rekrutmen yang telah dilakukan ini sesuai dengan pendapat dari Sadili (2006:89) yang menyatakan bahwa rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, mengajak dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan kriteria tertentu seperti yang

telah ditetapkan dalam perencanaan sumberdaya manusia. Hasil yang didapatkan dari proses rekrutmen adalah sejumlah tenaga kerja yang akan memasuki proses seleksi, yakni proses untuk menentukan kandidat yang paling layak untuk mengisi jabatan yang tersedia di perusahaan atau organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada informan, pada tahap perencanaan dilakukan bagaimana kinerja yang dilakukan oleh staf, yang kemudian dilakukan proses penerimaan tenaga kontrak. Berikut ini hasil wawancara yang dilakukan kepada informan 1, yaitu Bapak Drs. H. Abdul Madjid S, M. Si :

“..Proses penerimaan tenaga kontrak diawali dengan melihat apa yang harus dibantu dalam melaksanakan pekerjaan. Apakah staf yang tersedia membutuhkan tenaga bantuan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Tidak dapat kita pungkiri, bahwa kita sedikit kerepotan dengan jumlah staf yang ada, sedangkan kita dituntut untuk dapat memfasilitasi setiap kegiatan anggota dewan yang berjumlah 35 orang. Maka dari itu, kami berinisiatif untuk dilakukan penerimaan tenaga kontrak, agar nantinya tenaga kontrak ini dapat membantu pekerjaan staf ASN yang ada di sekerariat ini..”

Sedangkan wawancara yang dilakukan dengan informan 2, yaitu kepala bagian Umum, Bapak Usman SE., M.Hp :

“..kita sangat membutuhkan tenaga bantuan dalam melaksanakan pekerjaan yang dilakukan. Sehingga dengan melakukan beberapa pertimbangan, dan atas persetujuan sekwan, dan juga dana telah disiapkan, makanya kami melakukan penerimaan tenaga kontrak..”

Kemudian pada informan ke 3, yaitu Bapak Reno Vidathama Aditya yang bertugas membuat analisis jabatan mengatakan bahwa :

“.. Proses penerimaan diawali dengan membuat analisis jabatan terlebih dahulu, yang dimulai dengan membuat peta jabatan, mengkaji data organisasi, kemudian menganalisa posisi/peta jabatan, dan kemudian membuat uraian tugas. Selanjutnya akan diketahui kebutuhan tenaga kontrak yang dibutuhkan, dan latar belakang pendidikan yang seperti apa dibutuhkan..”

Ketiga informan memberikan jawaban mengenai proses perencanaan yang terdapat di Sekretariat DPRD Prov. Kaltara. Proses perencanaan yang dilakukan terlebih dahulu dilakukan analisis tentang tingkat kebutuhan dari tenaga PTT, kemudian dilanjutkan dengan membuat analisis jabatan sesuai dengan yang dibutuhkan. Perencanaan pada tahap ini sangat menentukan dalam keberhasilan tujuan organisasi. Karena dari tahap perencanaan, seluruh kebutuhan tenaga dan kemampuan yang dibutuhkan, dianalisis dan dipertimbangkan serta disetujui oleh pimpinan, agar staf yang diterima merupakan staf yang betul-betul dibutuhkan.

Sesuai dengan pernyataan dari Notoatmodjo (2009:96) yang menyatakan bahwa sebelum mengadakan rekrutmen perlu dilakukan perencanaan terlebih dahulu karena semua kegiatan organisasi yang bersangkutan didasarkan kepada perencanaan tersebut. Sedangkan Syuhadhak (dalam Pasolong 2011:154), mengatakan bahwa perencanaan kebutuhan pegawai adalah suatu proses yang sistematis dan berlanjut untuk menganalisis kebutuhan sumber daya manusia bagi suatu organisasi, dalam kondisi dan kebijakan personalia yang berkembang untuk efektifitas organisasi jangka panjang.

Lebih lanjut Papu (2002) menjelaskan bahwa sebelum karyawan dapat direkrut untuk mengisi suatu jabatan tertentu, *recruiter* harus memiliki gambaran yang jelas tentang tugas-tugas dan kewajiban yang dipersyaratkan untuk mengisi

jabatan yang ditawarkan. Oleh sebab itu analisis jabatan merupakan langkah pertama dalam proses rekrutmen dan seleksi. Sekali suatu jabatan telah dianalisis, maka uraian atau pernyataan tertulis tentang jabatan dan posisi jabatan tersebut dalam perusahaan/organisasi akan tertuang dengan jelas. Manfaat dari analisis pegawai menurut Rosidah (2009:151) adalah:

- a) Analisis penyusunan pegawai
- b) Desain pegawai
- c) Telaah dari perencanaan kinerja
- d) Pelatihan dan pengembangan
- e) Jalur karir
- f) Evaluasi pegawai

Syarat-syarat yang harus dipenuhi untuk menduduki suatu jabatan menurut Tulus (1997 : 21) yaitu :

- 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.

Lalu kemudian wawancara dilakukan kepada informan 4, yaitu Bapak Ambo Intang, S.Pdi selaku Anggota DPRD Prov. Kaltara mengenai kinerja staf

terkait hasil pekerjaan yang dilakukan. Hasil wawancara menunjukkan harapan dari kinerja staf agar dapat lebih ditingkatkan lagi. Karena sejauh ini Bapak Ambo Intang selaku perwakilan dari anggota DPRD merasa kinerja staf sudah cukup baik, namun tetap harus ada dilakukan peningkatan. Berikut hasil wawancara yang dilakukan mengenai keadaan staf yang ada saat ini :

“..seharusnya tenaga yang bernaung di kantor dewan ini harus memiliki kecakapan dalam bekerja, serta mampu cepat tanggap dalam menanggapi suatu masalah. Contohnya seperti pada saat melakukan perjalanan, staf yang mendampingi harus mampu cepat tanggap ketika memfasilitasi pertemuan yang akan dilakukan, sehingga kegiatan dapat berjalan dengan lancar..”(Inf. 4)

Hasil wawancara dari informan ke 4 memberikan hasil bahwa anggota DPRD memiliki harapan khusus terhadap staf yang bernaung di Sekretariat DPRD. Hal ini tentu sangat penting, mengingat anggota DPRD memiliki jadwal kegiatan yang sangat padat, tentu anggota DPRD memiliki harapan yang besar terhadap kinerja staf, agar mampu memberikan hasil yang maksimal, sehingga kegiatan yang telah direncanakan dapat berjalan dan diselesaikan dengan baik.

Lalu informan ke 5, yaitu ibu Siti Muharni yang merupakan staf bagian umum mengatakan bahwa :

“..saat ini kami masih bekerja semaksimal mungkin, semua pekerjaan yang dapat kami lakukan, langsung kami kerjakan. Aga' cape memang, Cuma daripada pekerjaan yang lain tidak selesai, kami juga yang akan dievaluasi oeh kabag umum. Hampir setiap minggu kami lembur, untuk menyelesaikan pekerjaan, terlebih lagi apabila akan dilaksanakan rapat paripurna, sudah pasti kami kerja seperti orang dikejar-kejar waktu..”

Dari hasil wawancara dengan informan ke 5, staf yang bekerja saat ini masih bekerja secara ekstra, artinya tetap bekerja sampai di luar jam kerja atau lembur. Hal ini mengingat dengan kurangnya kemampuan dan kemauan tenaga yang dimiliki membuat pekerjaan menjadi terhambat. Staf ASN yang tersedia saat ini merasa perlu dilakukan tenaga tambahan agar dapat membantu pekerjaan mereka yang perlu dilakukan bantuan. Selain itu dari informan lain mengatakan bahwa tenaga yang bekerja di naungan sekretariat harus memiliki kemampuan dan keahlian khusus, seperti memiliki harus memiliki sifat yang responsif terhadap suatu pekerjaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Stoner (1996) yang menyatakan bahwa sistem rekrutmen harus didahului dengan analisis pekerjaan (*job analisis*) untuk memperoleh informasi tentang uraian pekerjaan dan uraian posisi sehingga jenis dan banyaknya SDM yang diperlukan sesuai dengan kebutuhan dan kualifikasi yang diinginkan organisasi.

Lalu terkait kendala yang dihadapi dalam proses perencanaan penerimaan tenaga kontrak dan staf ASN yang tersedia, kesemua informan memiliki pandangan yang berbeda-beda. Hal ini disebabkan berdasarkan dari jabatan yang dimiliki, sehingga informan memiliki pandangan yang berbeda. Keseluruh informan mengatakan bahwa kendala yang dihadapi adalah keterbatasan SDM dan titipan yang dilakukan. sehingga menyebabkan beberapa hal yang harus dipenuhi dalam hal penerimaan, menjadi terganggu.

Berikut hasil wawancara yang dilakukan kepada informan mengenai kendala yang dihadapi dalam proses penerimaan :

“..kendala yang dihadapi dalam hal perencanaan penerimaan yaitu ada beberapa yang menitipkan orang-orangnya untuk dapat

diterima bekerja di kantor ini. Paling seperti itu kendalanya..”
(Inf.1)

“..untuk dapat melaksanakan seperti yang direncanakan, mungkin sangat sulit. Keterbatasan SDM yang melamar, kemudian adanya titipan, mau tidak mau kita harus menerima..”(Inf. 2)

“..kalau dalam tahap perencanaan, untuk saat ini belum ada kendala, karena pada tahap ini hanya merencanakan, selebihnya ada bagian lain yang lebih mengetahui mengenai perencanaan tenaga kontrak..”(Inf. 3)

Seperti pada bagian Hukum dan Persidangan, dari tugas pokok yang telah dijelaskan, bahwa kebutuhan pegawai yang dibutuhkan adalah yang memiliki kemampuan dan kualifikasi pendidikan di bidang hukum dan bidang administrasi, serta memiliki kemampuan dalam mengoperasikan komputer. Hal ini sangat diperlukan pada saat pelaksanaan rapat-rapat anggota DPRD, sehingga mampu memberikan informasi yang dibutuhkan oleh anggota DPRD.

Lalu pada bagian keuangan, kebutuhan pegawai yang dibutuhkan adalah yang memiliki kemampuan dalam bidang keuangan, seperti ilmu akuntansi, perbendaharaan, dll. Kemampuan ini dibutuhkan untuk membantu dalam proses administrasi keuangan. Hal ini dikarenakan dalam proses pelaksanaan kegiatan keuangan, dibutuhkan keahlian dan ketelitian agar tidak terjadi kesalahan, dan pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Kemudian pada bagian umum, adalah memiliki kemampuan dalam komputer, administrasi, serta ketatausahaan.

Kualifikasi pendidikan dan faktor pengalaman sangat diutamakan dalam memenuhi atau melaksanakan suatu pekerjaan, agar tujuan dari suatu organisasi

dapat tercapai dengan lebih efektif dan efisien. Karena jika individu tidak memiliki kualifikasi pendidikan atau pengalaman yang sesuai dengan bidang pekerjaannya, OPD atau organisasi harus menyiapkan pelatihan khusus lagi kepada stafnya, yang dapat menyebabkan terhambatnya kegiatan dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dari Salma (2013), hasil penelitian tidak mampu meningkatkan Kinerja Proses dalam SKPD, hal ini disebabkan spesifikasi jabatan kurang diperhatikan tentang kesesuaian pendidikan dan pelatihan serta kompetensi dalam pertimbangan penempatan jabatan dalam organisasi.

2. Tahap Penetapan Tanggung Jawab

Dalam tahap penetapan tanggung jawab, merupakan hal yang sangat penting. Karena pada tahap ini meliputi beberapa kegiatan, seperti penanggung jawab pelaksana kegiatan, sebagai proses pengolahan data dan informasi. Setelah dilakukan analisis mengenai apa yang direncanakan, maka selanjutnya dilakukan arahan, dan pemahaman mengenai tugas yang akan diberikan atau dilakukan. Selanjutnya pemberian tanggung jawab dilakukan dengan membagi terlebih dahulu kualifikasi pendidikan seseorang, kemudian dilakukan penempatan sesuai dengan kualifikasi dan keahlian yang dimiliki.

Menurut Sirait (2006:85) penempatan pegawai (*placement*) adalah suatu pengaturan awal atau pengaturan kembali dari seorang atau lebih pegawai pada suatu jabatan baru ataupun jabatan yang berlainan. Sedangkan menurut Simamora (1997:255), seleksi sumber daya manusia sangat penting karena tiga sebab, yaitu :

- a) Kinerja para manajer akan senantiasa tergantung sebagian pada kinerja bawahan-bawahannya.

- b) Seleksi yang efektif penting karena biaya-biaya merekrut dan mengangkat pegawai.
- c) Seleksi yang baik penting karena implikasi - implikasi legal dari pelaksanaannya secara serampangan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa staf ASN diberikan beban kerja dan tanggung jawab yang berbeda dalam melaksanakan pekerjaan. Sehingga setiap individu memiliki tanggung jawab yang berbeda, semakin tinggi jabatan, maka semakin besar tanggung jawab yang diberikan. Sedangkan untuk staf PTT, setelah dilakukan seleksi, maka PTT diberikan arahan mengenai apa yang harus dilakukan, dan apa yang menjadi tanggung jawab mereka. Selain itu staf PTT juga diarahkan untuk membuat laporan harian kegiatan. Seperti pada bagian Hukum dan Persidangan, setelah kualifikasi pendidikan telah diterima, selanjutnya staf diberikan arahan dalam melaksanakan tugas. Seperti pada saat rapat anggota DPRD dilakukan, staf harus menyiapkan bahan rapat, dan mempersiapkan staf yang bertugas menjadi notulen. Lalu pada bagian keuangan, diberikan arahan mengenai kegiatan pembukuan administrasi keuangan, verifikasi pemberkasan keuangan, dll. Kemudian pada bagian umum, diberikan arahan mengenai kegiatan umum, seperti persiapan bahan – bahan yang diperlukan dalam kegiatan administrasi umum, mempersiapkan keperluan anggota DPRD, dll.

Hasil wawancara yang telah dilakukan kepada informan mengenai tahap penetapan tanggung jawab, pertanyaan yang diberikan yaitu mengenai proses pemberian tanggung jawab kepada staf ASN maupun tenaga kontrak. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pemberian tanggung jawab pekerjaan diberikan

berbeda-beda pada setiap individu. Pemberian tingkat tanggung jawab tersebut dilakukan berdasarkan dari tingkat kemampuan, tingkat pendidikan, pengalaman, dan lain sebagainya. Sehingga individu memiliki tanggung jawab yang berbeda.

Berikut ini hasil wawancara yang dilakukan dengan informan :

“..pemberian tanggung jawab diberikan berdasarkan kemampuan dan keahlian serta jabatan yang dimiliki. Selain itu untuk pemberian tanggung jawab kepada tenaga kontrak yang telah diterima, mereka diberikan arahan dan tanggung jawab yang sepenuhnya diberikan oleh masing-masing kepala bagian..”(Inf.1)

“..tanggung jawab kepada masing-masing individu berbeda. Kalau untuk staf ASN, mereka telah mengetahui apa yang harus dilakukan berdasarkan jabatan yang dimiliki. Sedangkan untuk staf tenaga kontrak, mereka dilakukan arahan terlebih dahulu mengenai kondisi tempat kerja, kemudian diberikan tugas dan tanggung jawab berdasarkan kemampuan dan dan keahlian yang dimiliki. Masing-masing bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan..”(Inf.2)

“..kalau untuk tanggung jawab, saya sudah mengetahui apa yang menjadi tanggung jawab saya dalam menyelesaikan pekerjaan, dan saya juga bertanggung jawab apabila diberikan tugas lain yang diberikan oleh atasan..”(Inf.5)

Dalam suatu organisasi, komunikasi mempunyai peran yang sangat penting. Diantara peran komunikasi dalam suatu organisasi adalah sebagai alat penghubung dan alat koordinasi, baik antara unsur-unsur yang ada dalam organisasi, maupun penghubung organisasi secara utuh dengan pihak luar. Semakin baik bentuk komunikasi yang dilakukan, maka tujuan organisasi akan

tercapai. Dalam lingkungan internal organisasi ada 3 tipe komunikasi, yaitu (Yoga, 2017) :

1. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal merupakan hubungan dari pihak pimpinan ke pihak bawahan atau komunikasi dari atas ke bawah dan komunikasi dari pihak bawahan ke pihak pimpinan atau komunikasi dari bawah ke atas.

2. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah komunikasi antara anggota staf atau pegawai yang selevel.

3. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal adalah merupakan komunikasi orang-orang dalam suatu organisasi yang satu sama lainnya berbeda dalam kedudukan dan bagiannya, atau bisa juga disebut sebagai komunikasi silang.

Berikut ini hasil wawancara dengan informan mengenai bentuk komunikasi internal di sekretariat DPRD Prov. Kaltara :

“..bentuk komunikasi yang dilakukan di kantor ini adalah berupa instruksi, pengarahan, penjelasan, dan lain sebagainya. Saya biasanya memberikan instruksi mengenai apa yang harus dilakukan oleh staf melalui kepala bagian masing-masing. Lalu selanjutnya tinggal kepala bagian yang memberikan arahan secara langsung kepada staf. Sedangkan untuk komunikasi dari bawah ke atas itu berupa pembuatan laporan, gagasan atau ide-ide, saran dan lain sebagainya. Terkadang melihat situasi kerja yang tidak menentu seperti ini, dan tetap dituntut untuk dapat memberikan hasil terbaik kepada anggota dewan, saya juga terkadang meminta saran dari bawahan atau staf mengenai apa saja saran yang dapat

mereka usulkan, yang kemudian dapat menjadi pertimbangan saya dalam menentukan atau memberikan keputusan..”(Inf.1)

“..seperti biasa, bentuk komunikasi yang dilakukan dengan berkoordinasi langsung kepada staf, karena tiap staf telah memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing, jadi saya tinggal berkoordinasi dengan yang bersangkutan saja. Namun apabila dalam pelaksanaan rapat-rapat seperti rapat paripurna, maka terlebih dahulu kami melakukan rapat internal dengan staf, terkait persiapan dalam rapat paripurna..”(Inf.2)

“..Komunikasi saya, paling langsung bertanya kepada sesama staf yang lain, langsung komunikasi dalam bentuk panggilan telepon, sms atau yang lainnya..”(Inf.5)

Hasil wawancara yang dilakukan menunjukkan bahwa bentuk komunikasi yang dilakukan dalam rangka koordinasi internal pada sekretariat DPRD Prov. Kaltara adalah dengan berkoordinasi secara langsung dimulai dari sekwan dengan kepala bagian, kemudian kepala bagian dengan kepala sub bagian, lalu kepala sub bagian memberikan arahan secara langsung kepada staf. Lalu kepada antar staf, mereka lebih dengan cara berkoordinasi secara langsung, menanyakan secara langsung, dan menggunakan media social atau telepon. Selain itu untuk memudahkan dalam bentuk komunikasi antar lingkup sekretariat, staf memanfaatkan media *chatting* dengan membuat grup, sehingga ketika ada informasi atau koordinasi lain, informasi yang diberikan dapat dengan mudah tersampaikan.

3. Tahap Pelaksanaan

Setelah dilakukan tahap perencanaan dan penetapan tanggung jawab, maka tahap selanjutnya adalah tahap pelaksanaan. Tahap pelaksanaan ini dimaksudkan adalah mengevaluasi hasil kinerja yang telah diberikan, yang selanjutnya akan dijadikan bahan pertimbangan keberlanjutan dalam pemberian tugas. Bahan pertimbangan yang dimaksudkan adalah tetap mempertahankan tugas yang diberikan, atau dilakukan pemberhentian dalam pemberian tugas kerja.

Berikut ini hasil wawancara yang dilakukan kepada informan mengenai hasil kinerja staf:

“..kinerja staf saat ini sudah dapat dikatakan baik. Staf ASN dan staf tenaga kontrak sama-sama membantu dan saling berkoordinasi terkait pekerjaan yang harus diselesaikan. Dengan bentuk koordinasi yang baik, maka hasil pekerjaan akan baik pula..”
(Inf.1)

“..saat ini kami dan staf yang ada masih berusaha bekerja secara maksimal, terlepas dari semua keterbatasan yang dimiliki, semampu kami bekerja dengan baik, agar tugas-tugas anggota DPRD dapat berjalan dengan lancar..”(Inf.2)

“..walaupun masih jauh dari persyaratan yang telah dibuat, namun staf yang ada saat ini bekerja secara maksimal untuk dapat memenuhi dan memfasilitasi serta membantu pekerjaan anggota DPRD..”(Inf.3)

“..menurut saya kinerja staf saat ini sudah cukup baik, namun terkadang ada beberapa hal yang membuat pekerjaan menjadi terhambat, staf perlu dilakukan pengarahan lebih lanjut lagi, agar semua pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik..”(Inf.4)

Keseluruh informan memberikan jawaban yang beragam. Artinya kinerja staf sampai saat ini masih berusaha secara maksimal, namun menurut anggota DPRD, sudah dinilai baik, meskipun harus tetap dilakukan perbaikan atau evaluasi kerja. Terlihat dari respon yang cepat dalam melaksanakan tugas, serta mempersiapkan apa yang diinginkan oleh anggota DPRD. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Hasibuan (2006: 94) yang mengatakan bahwa kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

Hasil wawancara yang dilakukan dengan informan, tahap evaluasi dilakukan dengan melihat tingkat kehadiran staf, tingkat kedisiplinan dan tanggung jawab, serta dilakukan dengan mengamati dari kegiatan sehari-hari staf tersebut. Pimpinan memberikan penilaian secara khusus mengenai kinerja stafnya, berdasarkan kinerja dan interaksi langsung kepada staf ASN maupun PTT. Berikut ini hasil wawancara dengan informan mengenai bentuk penilaian kerja pada staf :

“..bentuk evaluasi yang dilakukan yaitu saya mengamati secara langsung mengenai kinerja staf. Selain itu saya juga meminta hasil penilaian dari kepala bagian masing-masing mengenai kinerja stafnya masing-masing..”(Inf.1)

“..penilaian kerja dilakukan dengan pengamatan secara langsung, selain itu setiap bulan dilakukan evaluasi dengan cara mengumpulkan staf atau dilaksanakan rapat kecil. Sehingga apabila terdapat kesimpangan, maka dapat langsung dilakukan

evaluasi dan teguran. Selain itu khusus pada kantor ini, staf honorer diberlakukan laporan bulanan, yaitu melaporkan setiap kegiatan yang dilakukan selama 1 bulan, keumudian hasil laporan tersebut dikumpulkan sebagai bahan pertimbangan dalam kelanjutan pekerjaan dan keaktifan staf dalam melaksanakan pekerjaan..”(Inf.2)

Menurut Mangkunegara (2005:67) menyatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

B.2 Faktor – Faktor Yang Menghambat Dalam Optimalisasi Penyelenggaraan Analisis Jabatan Pada Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara

Menurut Dunnette (dalam Moekijat, 2008) menyatakan bahwa masalah – masalah yang dihadapi dalam melakukan analisis jabatan adalah perubahan yang ditentukan oleh waktu, meliputi kewajiban atau tugas yang berhubungan dengan jabatan yang hanya kadang-kadang atau pada jarak waktu yang lama. Kemudian perubahan yang ditentukan pegawai dalam hal ini suatu jabatan mungkin sulit menggambarkan pegawai yang berlainan dalam jabatan yang sama, mungkin melaksanakan tugas yang sedikit berbeda tergantung kepada kecakapan, pengalaman dan minat. Lalu perubahan yang ditemukan oleh situasi, hal ini berarti bahwa isi jabatan dapat berubah sebagai akibat kekuatan fisis atau manusia dalam lingkungan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ditemukan beberapa faktor penghambat dalam pelaksanaan optimalisasi penyelenggaraan analisis jabatan pada sekretariat

DPRD Provinsi Kalimantan Utara, yaitu jabatan yang diberikan atau dimiliki tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang dimiliki, sehingga membutuhkan waktu untuk proses penyesuaian dalam bekerja. Hal ini tentu menghambat dalam menyelesaikan pekerjaan, mengingat aktivitas pekerjaan di sekretariat DPRD sangat padat dan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan segera mungkin. Seperti contoh, terdapat beberapa staf yang memiliki latar belakang pendidikan kehutanan, yang ditempatkan pada bagian kehumasan. Hal ini menyebabkan untuk dapat menyelesaikan tugas kehumasan, staf tersebut harus mampu menguasai terlebih dahulu bidang kehumasan, peliputan dan dokumentasi kegiatan, agar setiap kegiatan anggota dewan dapat terpublikasi dengan baik. Sehingga untuk dapat memberikan hasil yang terbaik, staf yang ada diberikan pelatihan secara khusus mengenai bidang yang akan ditempati. Hasil tersebut didukung pula oleh penelitian dari Shinta dkk (2017), yang melakukan penelitian di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang. Hasil penelitian tersebut memberikan hasil bahwa secara parsial spesifikasi jabatan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, namun tidak mendominasi. Meningkatnya spesifikasi jabatan maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan secara nyata. Kurang optimalnya spesifikasi jabatan ini dikarenakan ada beberapa pegawai yang masih belum menduduki jabatannya yang sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki, sehingga masih kurangnya pengalaman terhadap tugas yang diperoleh.

Lalu terdapat beberapa staf yang telah diberikan tugas dan tanggung jawab, namun tidak dapat melaksanakan tugas secara maksimal, hal ini menyebabkan pekerjaan menjadi terganggu. Staf yang tidak dapat melaksanakan tugas dengan baik, rata-rata terbiasa untuk menunda suatu pekerjaan. Sehingga

ketika pada saat atasan menanyakan penyelesaian pekerjaan yang diberikan, mereka baru akan menyelesaikan tugas tersebut. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ardina (2017) yang melakukan penelitian di Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis, yang memberikan hasil penelitian mengenai factor penghambat dalam analisis jabatan adalah salah satunya pembagian kerja. Ardina menyatakan bahwa pembagian kerja yang seharusnya membagi seluruh beban pekerjaan menjadi banyak tugas yang secara wajar dan nyaman dapat dilaksanakan oleh individu dan kelompok dengan penuh rasa tanggung jawab, namun dikarenakan kurangnya keterampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai yang sesuai dengan jabatan yang ditempatinya menyebabkan adanya tugas yang tidak dapat diselesaikan dengan baik.

Selain itu tingkat disiplin yang dimiliki oleh setiap staf juga kurang, sehingga menyebabkan banyaknya staf yang masih datang terlambat, tidak rutin mengikuti apel, dan lain sebagainya. Hal tersebut merupakan bagian dari disiplin pegawai yang harus dicapai agar supaya dalam melaksanakan tugas dan fungsi DPRD, staf yang ada di Sekretariat Dewan bisa mencapai/melaksanakan dan menjalankan fungsi DPRD, administrasi kesekretariatan secara optimal dan semaksimal mungkin. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Thoha (2005:3) yang menyatakan bahwa secara singkat permasalahan mengenai pemerintah terkait dengan sumber daya aparaturnya yaitu:

- 1) Kelembagaan birokrasi pemerintah yang besar dan didukung oleh sumber daya aparatur yang kurang profesional;
- 2) Mekanisme kerja yang sentralistik masih mewarnai kinerja birokrasi pemerintah;

- 3) Kontrol terhadap birokrasi pemerintah masih dilakukan oleh pemerintah, untuk pemerintah, dan dari pemerintah;
- 4) Patron klien (KKN) dalam birokrasi pemerintah merupakan halangan terhadap upaya mewujudkan merirokrasi dalam birokrasi;
- 5) Tidak jelas dan bahkan cenderung tidak ada “*sense of accountability*” baik secara kelembagaan maupun secara individual;
- 6) Jabatan birokrasi yang hanya menampung jabatan struktural dan pengisiannya seringkali tidak berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan;
- 7) Penataan sumber daya aparatur tidak disesuaikan dengan kebutuhan dan penataan kelembagaan birokrasi;

Hasil wawancara yang dilakukan kepada informan mengenai penghambat dalam analisis jabatan yaitu :

“..setiap kegiatan pasti terdapat hambatan yang ditemui, pada tahapan ini paling terdapat pada ketidaksesuaian kualifikasi pendidikan yang kita inginkan, selain itu staf yang tersedia dikantor ini, beberapa staf masih kurang memiliki motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan. Padahal masih banyak pekerjaan yang harus dilaksanakan. Saya selalu memberikan motivasi kepada staf yang kurang memiliki semangat untuk menyelesaikan pekerjaan. Semoga dengan cara seperti ini staf yang kurang memiliki semangat dalam bekerja agar dapat kembali semangat bekerja..”(Inf.1)

“..kendala yang dihadapi yaitu staf yang ada saat ini kurang memiliki motivasi untuk bekerja. Sehingga walaupun analisis jabatan telah dibuat, namun tetap saja ada sebagian staf yang tidak mengikuti apa yang telah kita buat. Padahal analisis jabatan kita

terapkan agar menghindari terjadinya tumpang tindih dalam melaksanakan pekerjaan..”(Inf.2)

Lalu kemudian hasil wawancara yang dilakukan dengan staf bagian analisis jabatan, yang menyatakan bahwa :

“Kendala yang dihadapi dalam analisis jabatan yaitu kesulitan dalam melakukan wawancara kepada staf yang akan dilakukan analisis jabatan, selain itu terkadang jabatan yang diberikan atau dimiliki tidak sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, sehingga memerlukan beberapa waktu untuk penyesuaian dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan”. (Inf.3)

Sebagian besar staf yang paling berada di Sekretariat DPRD Prov. Kaltara memiliki ijazah di jenjang S1 semua jurusan dan SMA/ sederajat. Hal ini membuktikan, bahwa terdapat beberapa staf yang mendapat pekerjaan tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikan, sehingga mempengaruhi efektifitas kinerja pegawai. Karena, yang diperlukan di dalam sebuah organisasi atau instansi pemerintah tidak hanya sumber daya manusia yang berkualitas melainkan juga kesesuaian *skill* (keahlian) yang dimiliki oleh pegawai terhadap tugas-tugas, tanggung jawab dalam menjalankan pekerjaannya.

Athkan (2013:259) menjelaskan bahwa manusia merupakan unsur yang berperan dalam kemajuan ataupun kegagalan sebuah organisasi. Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan dengan susunan organisasi yang lengkap, akan tetapi sistem penempatan pegawai yang menduduki susunan organisasi tersebut yang sesuai dengan tupoksinya masing-masing. Dalam hal penempatan pegawai pada suatu struktur organisasi atau jabatan tertentu, perlu diperhatikan adalah menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat, dengan

mempertimbangkan latar belakang pendidikan, pangkat/golongan, masa kerja, maupun syarat-syarat lainnya yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hal ini bertujuan agar kemampuan dan keahlian yang dimiliki seseorang pegawai sesuai dengan tuntutan tugas atau jabatan, sehingga sumber daya manusia yang ada menjadi akan produktif dan berprestasi tinggi yang pada gilirannya akan dapat meningkatkan kinerja dalam suatu organisasi secara keseluruhan.

Menurut Bernardin dan Russel (1993: 111) kriteria yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan penempatan pegawai antara lain:

1. Pengetahuan

Merupakan suatu kesatuan informasi terorganisir yang biasanya terdiri dari sebuah fakta atau prosedur yang diterapkan secara langsung terhadap kinerja. Sebuah fungsi pengetahuan seseorang dapat diperoleh melalui pendidikan formal, pendidikan informal, membaca buku dan lain-lain. Pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan diharapkan dapat membantu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya, oleh karena itu karyawan dituntut untuk memiliki pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaannya.

2. Kemampuan

Kemampuan menunjukkan kesanggupan, kecakapan seseorang untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Setiap pekerjaan menuntut pengetahuan, ketrampilan dan sikap tertentu. Kemampuan sangat penting karena bertujuan untuk mengukur prestasi kerja karyawan, maksudnya dapat mengukur sejauh mana pegawai bisa sukses dalam melakukan tugas dan pekerjaannya. Hal ini berkaitan dengan kenyataan bahwa setiap jenis pekerjaan menuntut pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu agar dapat melakukan

pekerjaan dengan baik yang akan berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai tersebut.

3. Sikap

Kriteria selanjutnya yang harus dipenuhi dalam penempatan pegawai adalah sikap. Sikap merupakan pernyataan evaluatif yang baik dan menguntungkan, hal ini menyangkut mengenai obyek, orang atau peristiwa dimana sikap dapat mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu (misalnya benar, salah, setuju, tidak setuju).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, untuk dapat mengatasi seluruh faktor penghambat dalam pelaksanaan tugas di Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara, maka staf yang bernaung dibawahnya dilakukan pelatihan khusus sesuai dengan bidang-bidang yang ditempatkan. Hal ini dimaksudkan agar dapat memaksimalkan seluruh staf yang ada di sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rudhaliawan dkk yang meneliti tentang pengaruh pelatihan terhadap kemampuan kerja dan kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk kandantel Malang, yang memberikan hasil bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan akan memberikan kesempatan bagi karyawan mengembangkan keahlian dan kemampuan baru dalam bekerja agar apa yang diketahui dan dikuasai saat ini maupun untuk masa mendatang dapat membantu karyawan untuk mengerti apa yang seharusnya dikerjakan dan memberikan kesempatan untuk menambah pengetahuan dan keahlian. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan sangat bermanfaat untuk perusahaan dan karyawannya itu sendiri. Berikut ini wawancara yang dilakukan dengan informan,

mengenai solusi dalam mengatasi hambatan dalam pemenuhan kualifikasi jabatan yang dibutuhkan :

“..kita tidak dapat mengelak dengan keterbatasan yang ada saat ini, namun kita tidak dapat berdiam diri saja, tentu kita harus mampu mengelola dan memanfaatkan tenaga yang ada saat ini, agar usaha dalam pekerjaan dapat maksimal. Staf yang ada saat ini diberikan pelatihan khusus sesuai dengan bidang penempatannya. Jika penempatannya di persidangan, maka dia diberikan pelatihan mengenai persidangan, tata cara dalam persiapan rapat.. kemudia bagian keuangan, kita berikan juga pelatihan mengenai keuangan. Kira-kira seperti itulah..”(Inf.1)

“..kita berikan pelatihan seperti bimbingan teknis, atau dengan mengajarkan secara langsung mengenai apa yang harus dilakukan. kita berharap agar seluruh staf dapat bekerja dengan baik, untuk itu diberikan pelatihan.. jika masih saja ada yang belum mampu menyelesaikan tugasnya, padahal sudah diberikan pelatihan, akan kita evaluasi..”(Inf.2)

Sedangkan menurut informan lain, yaitu anggota DPRD Prov. Kaltara, mengatakan bahwa dengan dilakukannya pelatihan khusus sesuai dengan bidang penempatannya, kinerja yang ditunjukkan oleh staf menjadi lebih baik dan meningkat. Berikut hasil wawancara dengan anggota DPRD Prov. Kaltara, Bapak Ambo Intang, S.Pdi :

“..Saya setuju untuk dilakukan pelatihan khusus kepada staf, dan saya rasa itu sangat penting, agar kinerja staf semakin baik. Dan setelah saya lihat, staf yang telah diikuti dalam pelatihan, kinerja mereka semakin baik dan profesional..”

Menurut Atmodiwirio (2005:74), menyatakan bahwa manfaat pelatihan dapat dilihat dari dua sisi yaitu:

a. Sisi individu

- 1) Menambah wawasan, pengetahuan tentang perkembangan organisasi baik secara internal ataupun eksternal.
- 2) Menambah pengetahuan di bidang tugasnya.
- 3) Menambah keterampilan dalam meningkatkan pelaksanaan tugasnya.
- 4) Meningkatkan pengalaman memimpin.
- 5) Meningkatkan kemampuan menangani emosi.

b. Sisi Organisasi

- 1) Meningkatkan kemampuan berproduksi.
- 2) Penyesuaian terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya.
- 3) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menciptakan kolaborasi dan jejaring kerja.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

A.1.1 Optimalisasi penyelenggaraan analisis jabatan yang ada di Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara, sudah dilaksanakan sesuai dengan

pedoman yang berlaku, meskipun masih terdapat beberapa hambatan yang menyebabkan penyelenggaraan analisis jabatan belum berjalan dengan baik. Hal ini dikarenakan penerapan analisis jabatan di Sekretariat DPRD belum memenuhi kualifikasi yang ditetapkan, tetapi sebagian besar aparatur telah menunjukkan peningkatan kinerja yang maksimal. Hal ini ditunjukkan dengan meskipun kualifikasi pendidikan tidak sesuai dengan penempatan kerja, para staf berusaha untuk bekerja dengan baik, dengan cara mengikuti pelatihan-pelatihan khusus. Selain itu dengan adanya bantuan tenaga PTT, pekerjaan menjadi lebih ringan. Dengan diberikan arahan yang jelas dan dapat dipahami, pekerjaan yang memerlukan bantuan dapat terselesaikan dengan baik.

A.1.2 Faktor-faktor penghambat dalam optimalisasi penyelenggaraan analisis jabatan, seperti kualifikasi pendidikan tidak sesuai dengan penempatan kerja, dapat diatasi dengan memberikan pelatihan atau diklat kepada staf, sehingga mereka memiliki pengetahuan dan kemampuan yang telah disesuaikan dengan penempatan kerja yang diberikan. Selain itu dengan masih diterapkannya kebijakan moratorium oleh Kemenpan, menyebabkan kebutuhan staf yang diinginkan belum dapat tercapai.

B. Keterbatasan Penelitian

Dalam pelaksanaan penelitian yang telah dilakukan ini hanya dilakukan pada 1 tempat, diharapkan agar hasil penelitian dapat lebih variatif, dilakukan penambahan lokasi penelitian. Selain itu waktu penelitian yang dilakukan saat ini terbatas hanya 3 bulan, diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan jangka waktu yang lebih lama, sehingga hasil penelitian yang ditemukan dapat lebih variatif.

C. Saran

- C.1.1 Dalam pelaksanaan analisis jabatan, diharapkan perencanaan sumber daya manusia benar-benar didasarkan pada hasil analisis jabatan sehingga terbentuknya pegawai yang profesional yang sesuai dengan hasil analisis jabatan.
- C.1.2 Sebaiknya pelatihan khusus yang diberikan secara berkala kepada staf yang bernaung di bawah Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Utara, dapat diterapkan sesuai dengan pelatihan yang diberikan, agar kegiatan kesekretariatan dapat dilakukan secara professional, dalam hal ini fasilitasi kegiatan dan memenuhi kebutuhan setiap kegiatan anggota DPRD Prov. Kaltara.

DAFTAR PUSTAKA

- Aprilyanti, F. D., Siswidiyanto, Setyowati, E. *Optimalisasi Hambatan Dalam Penempatan Pegawai Di Kabupaten Banyuwangi (Studi Pada Badan Kepegawaian Dan Diklat Kabupaten Banyuwangi)*. Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol. 1 Nomor 4, Hal 58-66. Universitas Brawijaya. Malang.
- Atkhan, dkk. 2013. *Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur*. Universitas Mulawarman.
- Atmodiwirio, S. 2005. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. PT. Ardadizya Jaya, Jakarta
- Christine., dan Kansil. 2008. *Sistem Pemerintahan Indonesia Edisi Revisi-Cetakan 3*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Dessler, G. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Benyamin Molan. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Dessler, G. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 2. Edisi Kesembilan. PT Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Dessler, G. 2008. *Human Resource Management*. Edisi Sebelas. New Jersey. Pearson Education, Inc.
- Flippo, E. B. 2002. *Personel Management (Manajemen Personalia)*. Edisi VII Jilid II. Terjemahan Alponso S, Erlangga, Jakarta.
- Handoko, T, H. 1985. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta.
- _____. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi Kedua. BPFE, Yogyakarta.
- Hanggraeni, D. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Harsono. 2010. *Perencanaan Kepegawaian*. Fokus Media. Bandung.
- Hasan, dkk. 2013. *Penerapan Analisis Jabatan Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Aparatur Pada Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan Pedalaman Dan Daerah Tertinggal Provinsi Kalimantan Timur*. *Ejournal Administrative Reform*, 1 (2): 370-380. Universitas Mulawarman. Samarinda.

- Hasibuan, M, S, P. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Toko Gunung Agung. Bandung.
- _____. 2006. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Edisi Revisi. Bumi Aksara. Jakarta
- _____. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Irvianti, L, S., D dan Adi, J. 2010. *Pengaruh Analisis Jabatan Dan Perencanaan Sumber Daya Manusia Terhadap Rekrutmen Karyawan*. *Jurnal The Winners*, Vol. 11 No 1. Universitas Bina Nusantara. Jakarta.
- Kusdyah. R. I. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. C.V Andi Ofset. Yogyakarta.
- Kusdyah. R. I. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Andi Ofset. Yogyakarta
- Linanda E, A dan Rony, P. 2015. *Analisis Beban Kerja Untuk Menentukan Jumlah Karyawan Optimal (Studi Kasus : PT. Sanjayatama Lestari Surabaya)*. *Seminar Nasional Sains dan Teknologi Terapan III 2015*. Institut Teknologi Adhi Tama Surabaya.
- Mangkunegara, A. P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan pertama. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mangkunegara. A. P. 2005. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mangkuprawira, Tb, S. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Manullang. 1999. *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia. Cetakan ke-12. Jakarta.
- Mathis dan Jackson. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Salemba Emban Patria. Jakarta.
- Moekijat. 2010. *Sumber Daya Manusia*. CV. Mandar Maju. Bandung.
- Mondy, R. W. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Nawawi, H. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.

- Papu. J. 2002. *Analisis Kebutuhan Pelatihan*. Esikologi. Jakarta
- Pattisahusiwa, S. 2013. *Pengaruh Job Description Dan Job Spesification Terhadap Kinerja Proses*. *Jurnal Akuntabel*, Vol. 10 No 1 Maret 2013. Fakultas Ekonomi Universitas Mulawarman. Samarinda.
- Rudhaliawan, V.M. Utami, H.N. Hakam, M.S. *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandantel Malang)*. Skripsi. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Malang.
- Saksono, S. 1995. *Administrasi Kepegawaian*. PT Kanisius. Yogyakarta.
- Sjamsiar, S. 2006. *Dasar-Dasar & Teori Administrasi Publik*. Sofa Mandiri & Indonesia Print Malang. Malang.
- Sofyandi, H. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Stoner. 1996. *Manajemen*. Edisi Bahasa Indonesia. PT Prenhallindo. Jakarta
- Sunarta. 2016. *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Universitas Negeri Yogyakarta. Yogyakarta.
- Tanumiharjo, S. dkk. *Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang)*. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol. 1 No. 6. Universitas Brawijaya. Malang.
- Tulus. Moh. A. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gramedia Pustaka Tama. Jakarta.
- www.bkn.go.id. (Diakses tanggal 03 Maret 2017).
- www.detik.com (Diakses tanggal 20 Desember 2017).
- www.kaltaraprov.go.id (Diakses tanggal 13 Maret 2017).
- www.menpan.go.id (Diakses tanggal 03 Maret 2017).
- www.republika.co.id (Diakses tanggal 23 Desember 2017).

PEDOMAN WAWANCARA

OPTIMALISASI PENYELENGGARAAN ANALISIS JABATAN PADA SEKRETARIAT DPRD PROV. KALTARA

INFORMAN : SEKRETARIS DPRD DAN KEPALA BAGIAN UMUM

Jenis Pertanyaan :

- Tahap Perencanaan :
 1. Bagaimana kinerja staf sekretariat DPRD saat ini?
 2. Bagaimana proses perencanaan yang dilakukan pada tahap penerimaan tenaga PTT?
 3. Terkait dalam hal penerimaan PTT, bagaimana proses yang dilakukan?
 4. Apakah terdapat kriteria khusus dalam proses rekrutmen?
 5. Apakah terdapat kendala yang dihadapi?

- Tahap Penetapan Tanggung Jawab :
 1. Apakah dilakukan / diberikan pengarahan secara khusus pada PTT yang baru diterima?
 2. Bagaimana proses pembagian tugas kepada tenaga PTT?
 3. Bagaimana bentuk komunikasi dengan para staff?
 4. Apakah sasaran dan tujuan organisasi telah tercapai dengan adanya bantuan dari tenaga PTT?

- Tahap Pelaksanaan :
 1. Bagaimana kinerja staff yang ada saat ini dalam mengerjakan tupoksi yang dimiliki?
 2. Terkait dengan jumlah staff yang tersedia saat ini dengan pekerjaan yang harus diselesaikan, apakah terdapat hambatan?
 3. Bagaimana bentuk penilaian kinerja yang dilakukan?

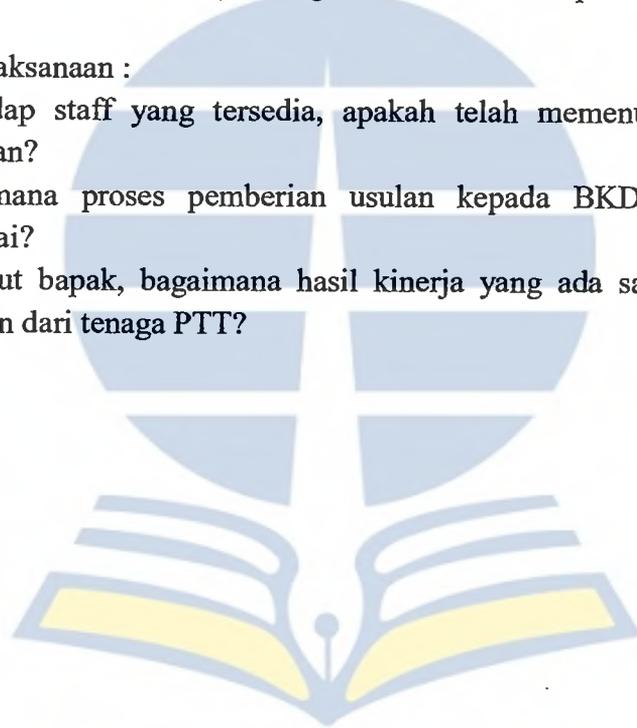
INFORMAN : Staff bagian kepegawaian

Jenis Pertanyaan :

- Tahap Perencanaan :
 1. Bagaimana proses analisis jabatan dilakukan?
 2. Menurut bapak, apakah terdapat kendala dalam pelaksanaan analisis jabatan pada kantor ini?
 3. Jika terdapat kendala, apa saja kendala yang dihadapi?

- Tahap Penetapan Tanggung Jawab :
 1. Apakah perlu dilakukan pelatihan khusus kepada staff?
 2. Apakah telah tersedia uraian pekerjaan untuk tenaga PTT?
 3. Apakah staf yang bekerja mengetahui sasaran dari pekerjaan yang diberikan?

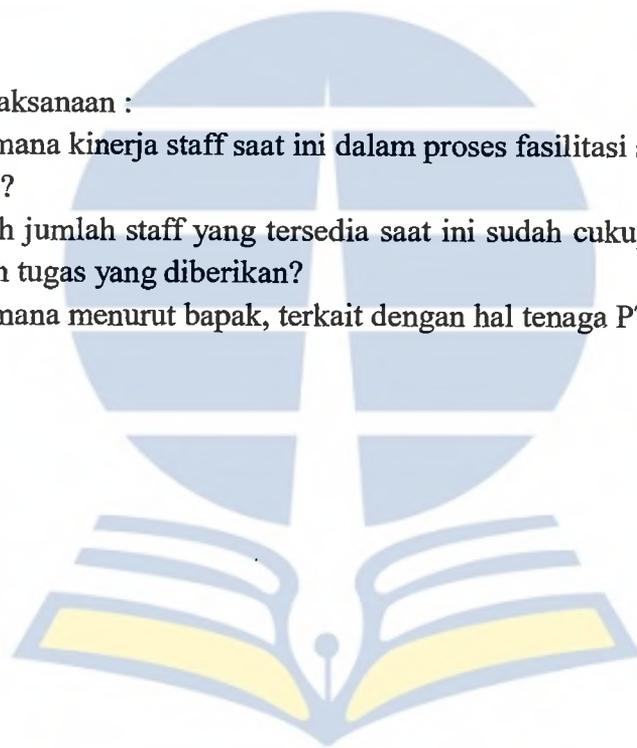
- Tahap Pelaksanaan :
 1. Terhadap staff yang tersedia, apakah telah memenuhi syarat yang telah diajukan?
 2. Bagaimana proses pemberian usulan kepada BKD terhadap kebutuhan pegawai?
 3. Menurut bapak, bagaimana hasil kinerja yang ada saat ini dengan adanya bantuan dari tenaga PTT?



INFORMAN : Anggota DPRD Prov. Kaltara

Jenis Pertanyaan :

- Tahap Perencanaan :
 1. Menurut bapak, kualifikasi tenaga yang seperti apa yang dibutuhkan untuk dapat bekerja di Sekretariat DPRD?
 2. Apakah latar belakang pendidikan berpengaruh terhadap kinerja yang akan dihasilkan?
- Tahap Penetapan Tanggung Jawab :
 1. Apakah staff yang tersedia perlu dilakukan pelatihan khusus dalam rangka menunjang kinerja?
- Tahap Pelaksanaan :
 1. Bagaimana kinerja staff saat ini dalam proses fasilitasi setiap kegiatan anggota DPRD?
 2. Apakah jumlah staff yang tersedia saat ini sudah cukup untuk menyelesaikan seluruh tugas yang diberikan?
 3. Bagaimana menurut bapak, terkait dengan hal tenaga PTT yang ada saat ini?



DOKUMENTASI KEGIATAN PENELITIAN



DOKUMENTASI KEGIATAN PENELITIAN



DOKUMENTASI KEGIATAN PENELITIAN



DOKUMENTASI KEGIATAN PENELITIAN

