

ANALISIS JABATAN STRUKTURAL PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BENGKALIS

Oleh : Ardina Eka Yoga
(ardinaekayoga@gmail.com)
Pembimbing: Prof. Dr. H. Sujianto, M.Si

Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Riau
Program Studi Ilmu Administrasi Negara FISIP Universitas Riau
Kampus Bina Widya Jl. HR. Soebrantas Km. 12,5 Simpang Baru Pekanbaru 28293
Telp/Fax 0761-63272

Abstract

Job analysis has a very important role in Human Resource Management for achieving the organization main goal. From the analysis of these positions then the organization will be able to determine characteristics such as what should be owned by prospective employees before taking a position, the output in the form job specification and descriptions. This research was conducted at the district Secretariat Bengkalis in order to determine how the analysis of the structural position in Bengkalis district Secretariat and to determine the factors that become obstacles in the analysis positions at the district Secretariat Bengkalis. This study uses theory Moekijat (2010) with qualitative research methods. In conducting the data collection data collection techniques used observation and interview to the informant research. After the data is collected and the conclusions drawn and analyzed using descriptive qualitative data analysis techniques. The conclusion of this research is the analysis of structural positions at the district Secretariat Bengkalis been good, but there are some things that have not been implemented optimally. In the job specification, there are the employees who are placed in areas that do not correspond with the educational background and to the position description is also already well as good working conditions. Constraints faced by the Secretariat of the district Bengkalis in job analysis lack the skills and capabilities of the employess in accordance with the position they occupy causes the task that can not be resolved properly and experience related to the position hel by the employees is nit fully associated with the position they occupy now. The author suggested to the district Secretariat Bengkalis order in Human Resorces planning by hail job analysis so that the formation of professional personnel in carrying out their duties.

Keywords: *job analysis, job spesification, job description*

Pendahuluan

Organisasi maupun instansi merupakan sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara bersama-sama. Di dalam sebuah organisasi maupun instansi sangat penting memiliki sumber daya manusia yang baik,

karena peran sumber daya manusia sangat menentukan dan berpengaruh terhadap upaya organisasi maupun instansi dalam mencapai tujuan. Tanpa adanya sumber daya manusia maka sebuah organisasi maupun instansi akan sulit untuk mencapai tujuannya.

Manajemen sumber daya manusia atau bisa diartikan juga sebagai pengelolaan sumber daya manusia yang berarti berkaitan erat dengan motto "*The right man on the right place*" yang artinya menempatkan orang yang benar pada tempat yang benar. Pejabat adalah orang yang menduduki sebuah jabatan tertentu di birokrasi pemerintah. Kekuasaan pejabat ini amat menentukan, karena segala urusan yang berhubungan dengan jabatan yang diduduki maka orang yang berada dalam jabatan tersebut yang menentukan. Jabatan-jabatan itu disusun dalam tatanan hierarki dari atas ke bawah. Menurut William R. Werther, Jr., dan Keith Davis dalam Kadarisman (2012:6) pentingnya suatu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah dikarenakan tanpa keuntungan dalam produktivitas pegawai, organisasi pada akhirnya akan tidak mendapat kemajuan dan gagal. Dari pengertian diatas, sudah jelas bahwa sumber daya manusia yang baik sangat berpengaruh pada suatu organisasi maupun instansi, begitu juga apabila tidak memiliki sumber daya manusia yang kurang akan membawa pengaruh pada kemajuan organisasi maupun instansi itu sendiri. Sumber daya manusia yang ada, menjadi tolak ukur dari organisasi maupun instansi tersebut dalam memahami perkembangan organisasi maupun instansinya.

Pemerintah adalah suatu organisasi yang memiliki kekuasaan untuk membuat dan menerapkan hukum serta Undang-undang di wilayah tertentu. Pemerintah daerah Kabupaten Bengkalis yang dibantu oleh Sekretariat Daerah dalam hal ini yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah yang bertanggungjawab atas segala kegiatan yang ada pada lingkup pemerintah daerah dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah. Dengan melihat peran dari Sekretariat Daerah maka menuntut organisasi tersebut mendapatkan pegawai yang berkualitas dan produktif untuk menjalankan organisasinya, karena untuk mencapai tujuan organisasi haruslah

memiliki individu-individu dengan kualitas yang sesuai. Salah satu cara untuk mengatasi hambatan dalam hal kebutuhan sumber daya manusia yang berkualitas adalah dengan cara melakukan analisis jabatan.

Analisis jabatan merupakan cara yang sistematis yang mampu mengidentifikasi serta menganalisa persyaratan apa saja yang diperlukan dalam sebuah pekerjaan serta orang yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan sehingga sumber daya manusia yang dipilih mampu melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik. Dari hasil analisis jabatan tersebut maka organisasi akan mampu menentukan karakteristik seperti apa yang harus dimiliki calon pegawai sebelum menduduki sebuah jabatan, yang outputnya berupa spesifikasi jabatan dan deskripsi jabatan.

Sebuah organisasi maupun instansi memerlukan analisis jabatan karena untuk mencapai efektifitas kinerja pegawai bukan hanya dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas tetapi juga kesesuaian antara skill atau keahlian yang dimiliki oleh pegawai dengan tugas-tugas yang harus dikerjakan. Informasi jabatan yang didapatkan berperan penting dalam perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM), karena didalamnya menyediakan data tentang kondisi kepegawaian dan lingkungan kerja.

Adapun Peraturan Menteri dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Analisis Jabatan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah pasal 2, yang mana bunyinya adalah sebagai berikut:

- (1) Analisa jabatan digunakan sebagai panduan bagi Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah dalam rangka penataan kelembagaan, kepegawaian, perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan.
- (2) Analisa jabatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1)

dilaksanakan untuk mendapatkan informasi jabatan.

- (3) Informasi jabatan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diperoleh melalui proses, metode dan teknik pengumpulan dan pengolahan data jabatan di lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah.

Sebagian besar pegawai yang paling banyak di Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis hanya memiliki ijazah di jenjang SMA/ sederajat. Hal ini membuktikan, bahwa banyak pegawai keseluruhan yang terdapat di Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis banyak yang menempati posisi jabatan yang tidak sesuai dengan bidang jabatannya, 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, tanggungjawab dalam menjalankan pekerjaannya.

Keberhasilan suatu organisasi tidak didapatkan dengan cara yang mudah atau instan namun keberhasilan tersebut berawal dari kinerja individu para pegawai yang melakukan aktivitas organisasi. dengan adanya keterampilan, tugas, kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan sumber daya manusia untuk melakukan pekerjaan tertentu. Oleh karena itu, melalui analisis jabatan yang tepat akan diperoleh nantinya semua informasi mengenai suatu jabatan, antara lain meliputi tugas-tugas, tanggungjawab, kondisi kerja dan syarat perseorangan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana analisis jabatan struktural pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis?

2. Faktor-faktor apa saja yang menjadi kendala dalam analisis jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis?

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitiannya adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tentang analisis jabatan struktural pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis.
2. Untuk mengetahui hal-hal apa saja yang menjadi kendala dalam analisis jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis.

Manfaat Penelitian

Adapun Manfaat penelitiannya adalah:

1. Manfaat teoritis, sebagai bahan untuk menambah pengetahuan dan mengaplikasikan teori yang sudah di dapatkan dalam perkuliahan serta menjadi tambahan ilmu tentang administrasi negara khususnya bidang pengembangan sumber daya manusia.
2. Manfaat praktis, sebagai bahan informasi untuk peneliti atau pembaca yang juga meneliti permasalahan yang sama tentang analisis jabatan di sekretariat Daerah pemerintah, serta menjadi bahan informasi untuk instansi atau organisasi dalam penerimaan pegawai atau karyawan.

Tinjauan Pustaka

1. Analisis Jabatan

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

tanggungjawab-tanggungjawab, kondisi-kondisi kerja, dan syarat perseorangan. Analisis jabatan berhubungan dengan jabatan dan syarat-syarat mengenai orangnya untuk melakukan jabatan itu dengan sebaik-baiknya.

Menurut Sofyandi (2008:90-91) analisis jabatan (*job analysis*) merupakan suatu proses yang sistematis untuk mengetahui mengenai isi dari suatu jabatan yang meliputi tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan, tanggungjawab, kewenangan, dan kondisi kerja, dan mengenai syarat-syarat kualifikasi yang dibutuhkan seperti pendidikan, keahlian, kemampuan, pengalaman kerja, dan lain-lain agar seseorang dapat menjalankan tugas-tugas dalam suatu jabatan dengan baik. Adapun tujuan analisis jabatan, adalah sebagai berikut:

1. Spesifikasi karyawan, yaitu dengan analisis jabatan maka dapat dimiliki syarat kepegawaian dan juga dapat diberikan pengertian mengenai tugas yang terkandung dalam suatu jabatan dan persyaratan yang harus dipenuhi oleh setiap orang yang menduduki jabatan tersebut.
2. Kebutuhan pelatihan, yaitu tujuan dilakukannya analisis jabatan adalah untuk keperluan penyelenggaraan pelatihan. Dengan menggunakan hasil analisis jabatan, maka dapat diketahui kemampuan keahlian apa yang dibutuhkan karyawan, sehingga dapat ditentukan program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan tersebut dalam membantu pelaksanaan pekerjaannya.
3. Penentuan peningkat, yaitu dengan analisis jabatan, maka dapat diketahui bobot dari suatu jabatan, sehingga dapat dinilai dan dibandingkan antara jabatan yang satu dengan jabatan lainnya dan akhirnya dapat disusun peringkat jabatan dalam organisasi.

4. Pengembangan metode, yaitu dengan analisis jabatan dapat dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap berbagai metode kerja dalam suatu jabatan.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manullang dalam Nuraini (2013:3) Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu yang berkhusus mengenai ketenagakerjaan, sehingga sering juga dikatakan dengan *man power management, labour relation, industrial relation, personil administration*. *Man power management* dan *personil administration* sama dengan personel manajemen sejak perang dunia ke dua, karena perhatian terhadap masalah *man power*, sehubungan akan kebutuhan untuk angkatan perang dan perusahaan. Sedangkan menurut Hasibuan (2007:10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Berdasarkan jenis penelitiannya, maka penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif dapat diartikan sebagai penelitian yang menghasilkan data deskriptif mengenai kata-kata lisan maupun tertulis, dan tingkah laku yang dapat diamati dari orang-orang yang diteliti. Jenis penelitian deskriptif biasanya dilakukan tanpa hipotesa tertentu yang dirumuskan secara spesifik, dan hanya berupa menjabarkan atau menganalisis. Sifat penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif yaitu penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan suatu keadaan.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Bengkulu, tepatnya pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu. Sekretariat Daerah merupakan unsur staf, yang dipimpin oleh seorang Sekretaris Daerah yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Bupati. Waktu penelitian dilakukan pada bulan Agustus 2016 sampai dengan sekarang.

3. Jenis Data dan Sumber Data

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari objek yang akan diteliti (informan penelitian). Data primer dalam penelitian ini adalah data tentang analisis jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu.
- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari lembaga atau instansi tertentu. Dalam penelitian ini, data sekundernya adalah seperti:
 1. Gambaran umum mengenai Kabupaten Bengkulu.
 2. Struktur organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu.
 3. Jumlah pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu.

4. Informan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan informan penelitian melalui *key person*. Informan penelitian dalam penelitian ini berasal dari pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu yaitu kepala sub bagian pendayagunaan dan kepala sub bagian kelembagaan. Dalam penelitian ini menggunakan informan penelitian melalui metode *purposive sampling* dimana peneliti sudah memahami informasi awal tentang objek penelitian, maupun informasi penelitian

dimana peneliti membentuk yang menjadi informan adalah orang yang mewakili karakteristik-karakteristik populasi untuk memperoleh tentang analisis jabatan struktural pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu.

5. Teknik Pengumpulan Data

- a. Wawancara mendalam (*Depth interview*) yaitu percakapan yang dilakukan oleh dua pihak (pewawancara dan ter-wawancara) dengan maksud menggali apa yang tersembunyi di sanubari seseorang, apakah menyangkut masa lampau, masa kini, dan masa depan guna memahami suatu fenomena sosial sesuai dengan dunia pemahaman para pelakunya sendiri. Peneliti mengadakan wawancara mendalam kepada informan untuk memperoleh data dan memahami analisis jabatan yang dilaksanakan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu.
- b. Observasi (Pengamatan) adalah deskripsi secara sistematis tentang kejadian dan tingkah laku dalam setting sosial yang dipilih untuk diteliti. Disini peneliti mendapatkan data berdasarkan pengamatan langsung, dan pencatatan secara sistematis mengenai analisis jabatan yang dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu.
- c. Dokumentasi, ditujukan untuk memperoleh data secara langsung dari tempat penelitian, meliputi peraturan-peraturan, foto dan data yang relevan dalam penelitian.
- d. Studi kepustakaan (*Library Research*) adalah teknik pengumpulan data dengancara membaca berbagai literatur seperti buku, jurnal dan lain-lain seputar masalah penelitian yang dapat mendukung hasil penelitian.

6. Teknik Analisis Data

Data yang penulis peroleh dari data primer dan data sekunder dikelompokkan menurut jenis dan kegunaannya masing-masing yang selanjutnya diolah dan dianalisa menurut teori yang digunakan dan disajikan dalam bentuk uraian. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data yang bersifat deskriptif kualitatif, yaitu pengumpulan data yang diperoleh di lapangan melalui wawancara dan pengamatan di lapangan, semua informasi dikumpulkan dan dipelajari sehingga menjadi suatu kesatuan yang utuh.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

A. Analisis jabatan struktural pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu

Jabatan seseorang memiliki pengaruh besar terhadap tugas pokok dan fungsi serta tanggungjawab yang akan dijalankannya. Dikarenakan setiap jabatan memiliki pangkat yang berbeda-beda. Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu memiliki 3 Asisten dan terdiri dari 12 Bagian. Masing-masing jabatan tersebut di tempati oleh seorang pegawai dan dibantu oleh beberapa staf. Tujuan analisis jabatan, adalah sebagai berikut:

1. Persyaratan perseorangan, yaitu dengan analisis jabatan maka dapat memiliki syarat kepegawaian dan juga dapat diberikan pengertian mengenai tugas yang terkandung dalam suatu jabatan dan persyaratan yang harus dipenuhi oleh setiap orang yang menduduki jabatan tersebut.
2. Kebutuhan Pelatihan, yaitu tujuan dilakukannya analisis jabatan adalah untuk keperluan penyelenggaraan pelatihan. Dengan menggunakan hasil analisis jabatan, maka dapat diketahui kemampuan keahlian apa yang dibutuhkan pegawai, sehingga dapat ditentukan program pelatihan yang

sesuai dengan kebutuhan pegawai tersebut dalam membantu pelaksanaan pekerjaannya.

Kebutuhan pelatihan dan pendidikan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu, sejumlah pegawai yang terkait sudah mengikuti beberapa pelatihan dan pendidikan yang digunakan untuk menunjang kinerjanya. Adapun daftar pegawai struktural yang ada pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu yang sudah mengikuti berbagai pelatihan, peneliti sudah menjelaskan di dalam latar belakang pada tabel 1.1, bahwasannya dipaparkan dari data tersebut pada tahun 2015 sudah melaksanakan berbagai macam pelatihan.

“Pegawai yang disini sudah melakukan pelatihan dan pendidikan. Yaitu berupa pendidikan fungsional dan pendidikan kepemimpinan, namun laporan mengenai siapa dan apa yang telah diikuti terkadang kurang lengkap dikarenakan ada yang tidak melapor bahwasannya dia sudah mengikuti pelatihan”(wawancara dengan Kasubbag Pendaayagunaan, tanggal 9 Agustus 2016).

Analisis jabatan diadakan untuk memberikan pengertian tentang unsur-unsur jabatan yang terkandung dalam tiap-tiap jabatan dan juga merupakan dasar program manajemen kepegawaian karena hasil-hasilnya dapat dipergunakan untuk hampir semua program kepegawaian. Analisis jabatan merupakan bagian yang sangat strategis dalam rangka memperjelas pekerjaan antar pegawai, bahwa belum tentu nama jabatan yang sama mempunyai konsekuensi pekerjaan yang sama persis dan penggolongan jabatan secara umum yang berbeda yang punya indikasi memperluas cakupan pekerjaannya. Analisis jabatan akan memperjelas bagi pimpinan maupun anggota tentang muatan pekerjaan. Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu mempunyai wewenang penuh dalam penyelenggaraan birokrasi pemerintah daerah karena sudah mewakili SKPD yang ada di Kabupaten Bengkulu. Adapun tujuan analisis jabatan

berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Analisis Jabatan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah terdapat pada Pasal 3, sebagai berikut:

Tujuan analisis jabatan untuk penyusunan kebijakan program:

- a. Pembinaan dan penataan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan;
- b. Perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan; dan
- c. Evaluasi kebijakan program pembinaan dan penataan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan dan perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan.

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. Dalam lingkungan internal organisasi ada 3 tipe komunikasi, yaitu:

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.

“Komunikasi vertikal di sini bisa dibilang cukup baik, karena sudah berjalan dengan semestinya. Komunikasi dari atas ke bawah ini berupa: instruksi, pengarahan, penjelasan, dan lain sebagainya dari pimpinan. Sedangkan untuk komunikasi dari bawah ke atas itu berupa: laporan, gagasan atau ide-ide, saran dan lain sebagainya”

(wawancara dengan Kasubbag Pendayagunaan, tanggal 9 Agustus 2016).

2. Komunikasi horizontal
Komunikasi horizontal adalah komunikasi antara anggota staf atau pegawai yang selevel.
“Untuk komunikasi horizontal disini saya contohkan, seperti saya sebagai kasubbag pendayagunaan dengan kasubbag sarana perekonomian yang bersifat informal”
(wawancara dengan Kasubbag Pendayagunaan, tanggal 9 Agustus 2016).
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.

Komunikasi yang dilakukan oleh para pejabat di Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis, peneliti melihat dilapangan bahwasannya komunikasi yang biasa dilakukan adalah komunikasi vertikal yaitu berupa instruksi, arahan dan laporan. Peneliti mencantumkan tentang tipe komunikasi dikarenakan menurut peneliti hal ini penting, karena di dalam deskripsi jabatan adanya tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, tanggung jawab dan kondisi kerja yang mana semuanya berawal dari komunikasi.

Manusia dalam melakukan pekerjaan tertentu memiliki arti penting bagi kemajuan dan peningkatan prestasi, sehingga mencapai kehidupan yang produktif sebagai satu tujuan hidup. Kemampuan kerja seseorang tenaga kerja berbeda dari satu kepada yang lainnya dan sangat tergantung dari tingkat keterampilan, kesegaran jasmani, usia dan ukuran tubuh dari pekerja yang bersangkutan. Secara umum, hubungan antara beban kerja dan kapasitas kerja

dipengaruhi oleh berbagai faktor yang sangat kompleks, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Beban kerja dikarenakan faktor eksternal, meliputi: tugas-tugas, organisasi kerja dan lingkungan kerja. Sedangkan beban kerja dikarenakan faktor internal: faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan, dan sebagainya) dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, kepuasan, dan sebagainya).

Penerimaan pegawai atau proses rekrutmen yang terdapat pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis berdasarkan hasil yang didapat dari analisis beban kerja.

“Mendudukan pegawai pejabat struktural melalui proses analisis beban kerja, hasil dari analisis beban kerja tersebut kemudian baru diolah oleh Tim BAPERJAKAT, merupakan sejenis tim yang mengolah jabatan dan kepangkatan pegawai, menyeleksi dan memilih menempatkan pegawai tersebut,” (Wawancara dengan Kasubbag Kelembagaan 11 November 2016).

Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis dalam mengetahui kekurangan kebutuhan pegawai membuat sebuah analisis beban kerja, yang nantinya diberikan pada pihak yang bertanggungjawab atas hal tersebut untuk mendapatkan penambahan pegawai yang baru agar menutupi kekurangan pegawai yang dibutuhkan. Pihak bertanggungjawab yang dimaksud adalah Tim BAPERJAKAT (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan).

Beban kerja merupakan hasil kali volume kerja dengan norma waktu. Sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Sesuai dengan tabel 3.1 diatas berdasarkan analisis beban kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis. Waktu yang dipergunakan oleh para pegawai tidak sesuai dengan bagaimana semestinya beban kerja yang ada.

“Kami sudah mengusulkan ABK (Analisis Beban Kerja), namun masih ada kekurangan, bukan tidak mengacu pada pedoman tersebut namun kurang sesuai waktu yang digunakan,” (wawancara dengan Kasubbag Kelembagaan, tanggal 11 November 2016).

Hasil temuan di lapangan, peneliti melihat hasil Rekapitulasi Analisis Beban Kerja (RABK) sudah tersusun rapi yang dijilid. Adanya pegawai yang tidak ada pada jam kerja di kantor disebabkan adanya tugas dan tanggung jawab pekerjaan diluar kantor maupun di luar kota dan keterlambatan kedatangan.

“Seharusnya, dengan adanya analisis jabatan ini akan kita dapatkan kriteria-kriteria pegawai yang seperti apa yang layak menempati pada posisi jabatan yang ditentukan. Tapi, semua ini tidak terlepas dari unsur politik, kemudian kegiatan analisis jabatan ini tidak ada di Sub bagian Analisa Jabatan dan Kepegawaian Setda. Tetapi dikarenakan keterlambatan memasukkan anggaran jadi terpaksa analisis jabatan ini dimasukkan kedalam kegiatan Bagian Kelembagaan.” (wawancara dengan Kasubbag Kelembagaan, 11 November 2016).

Analisis jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis dilaksanakan oleh bagian organisasi khususnya pada sub bagian kelembagaan. Jabatan merupakan unit dasar dari struktur organisasi yang membangun organisasi. semua jabatan harus dikombinasikan untuk mencapai tujuan, sehingga jabatan harus berhubungan dengan individu dan organisasi sebagai pemilik.

Uraian jabatan (*Job Description*) adalah suatu catatan yang sistematis tentang kewajiban-kewajiban, tanggungjawab, kondisi kerja dan kegiatan suatu jabatan tertentu, yang didefinisikan berdasarkan fakta-fakta yang ada. Adapun manfaat adanya *job description* bagi organisasi, yaitu:

- a. Bagi atasan, untuk dapat memaksimalkan peran dan

- tanggungjawab bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- b. Pimpinan organisasi, sebagai pemimpin untuk dapat memimpin dan memberikan motivasi agar setiap personil sebagai pemegang jabatan menghasilkan kerja optimal.
 - c. Pemegang jabatan, sebagai panduan dan pedoman kerja serta mengetahui apa yang harus dilakukan dan diharapkan dari organisasi. dengan adanya panduan dan pedoman kerja, segala pikiran, usaha, dan energi dapat difokuskan dalam pekerjaan.

“Untuk uraian jabatan para pegawai itu mengacu pada Peraturan Daerah Kabupaten Bengkalis Nomor 05 Tahun 2012 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dan juga Peraturan Bupati Bengkalis Nomor 80 Tahun 2012 Tentang Tugas Pokok dan Fungsi serta Rincian Tugas pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis. semuanya sudah tertera didalam kedua peraturan tersebut.” (wawancara dengan Kasubbag Kelembagaan, tanggal 11 November 2016).

Analisis jabatan yang telah dilaksanakan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis, menurut peneliti telah sesuai dengan pedoman yang ada. Hasil dari analisis jabatan seperti deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan diterapkan atau direalisasikan namun dikarenakan masih banyaknya pengaruh dari partai politik maka spesifikasi jabatan yang misalnya penerimaan pegawai atau penempatan pegawai di jabatan struktural masih kurang tepat. Para pegawai terkhusus dari pejabat struktural Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis sudah mengikuti pelatihan-pelatihan sebagaimana sudah dijelaskan pada latar belakang. Untuk kegiatan analisis jabatan sendiri dilaksanakan oleh bagian kelembagaan dikarenakan keterlambatan

pemasukan anggaran. Data analisis jabatan yang masih digunakan adalah data jabatan analisis jabatan pada tahun 2015.

Analisis jabatan struktural yang terdapat pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis sudah dilaksanakan, pejabat yang menempati pada posisi jabatan struktural ialah pejabat yang mampu menjalankan tugas pokok dan fungsi masing-masing dari jabatan tersebut dengan baik.

“Pada tahun ini, anjab yang masih digunakan ialah anjab tahun semalam. Dan mengacu pada perda tahun 2012. Pelatihan-pelatihan itu sudah diikuti, namun kebanyakan tidak dilaporkan, karena terkadang kegiatan tersebut tidak diberikan sertifikat. Seharusnya, dengan adanya anjab itu tadi maka kita akan dapatkan kriteria jabatan maksudnya orang seperti apa yang layak menempati jabatan tersebut, namun itu tadi kurang tepat. Nah, untuk sekarang ini kami sedang menggodok SOTK berdasarkan PP No.18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah. Target kami perda ini disahkan oleh dewan awal Desember” (wawancara dengan Kasubbag Kelembagaan, tanggal 11 November 2016).

Analisis jabatan dilaksanakan dikarenakan agar pimpinan dan pegawai mengetahui deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan dari masing-masing jabatan yang ada. Uraian jabatan yang dimaksud meliputi dari kewajiban-kewajiban, tanggungjawab-tanggungjawab, kondisi-kondisi kerja, kegiatan-kegiatan dari suatu jabatan tertentu. Dan spesifikasi jabatan meliputi dari tingkat pendidikan, pengalaman yang berhubungan dengan jabatan, pengetahuan, keterampilan-keterampilan dan kemampuan-kemampuan.

Analisis jabatan merupakan salah satu aktivitas penting dalam manajemen sumber daya manusia karena output dari analisis jabatan yang berupa deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan merupakan informasi yang sangat dibutuhkan bagi penentuan strategi penarikan, seleksi,

penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, design dan redesign jabatan dan perencanaan SDM (Sumber Daya Manusia). Dengan diterapkannya analisis jabatan yang baik maka akan didapatkan klasifikasi pegawai untuk menempati posisi tertentu.

B. Faktor atau kendala dalam analisis jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis

Analisis jabatan dilaksanakan untuk mendapatkan hasil-hasil mengenai jabatan yang dimana hasil tersebut nantinya sangat penting bagi keseluruhan administrasi kepegawaian yang didalam analisis jabatan nantinya akan mendapatkan hasil berupa deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan. Bila ditinjau dari proses pembentukan analisis jabatan menurut peneliti, sudah sesuai dengan pedoman yang ada pedoman tentang analisis jabatan.

Penerapan analisis jabatan menjadi salah satu kewajiban dari masing-masing SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) termasuk Sekretariat Daerah. Meskipun analisis jabatan sudah dibuat bukan mutlak mengikuti apa yang sudah tertera didalamnya. Hal ini sangat penting guna mendapatkan hasil terbaik yang sesuai dengan motto dari manajemen sumber daya manusia *“the right man on the right place”* yang artinya menempatkan orang yang benar pada tempat yang benar. Kemampuan seseorang dalam memahami jabatan atau tugas pokok dan fungsi jabatan tersebut akan mempengaruhi pada kinerjanya.

“Penempatan seseorang pada jabatan tertentu memang seharusnya dipilih dengan melihat orang yang benar-benar mampu mengerjakan tugasnya dengan baik sesuai dengan bidang apa yang digelutinya dahulu. Karena nantinya akan mempengaruhi kinerja seseorang tersebut pada yang akan datang. Namun, bukan berarti yang tidak sesuai dengan bidangnya dia tidak mampu untuk

menjalankan tugasnya pada posisi jabatan sekarang ini. Tapi alangkah baiknya apabila sesuai” (wawancara dengan Kasubbag kelembagaan, tanggal 11 November 2016).

Berdasarkan hasil temuan wawancara, faktor atau kendala dalam penerapan analisis jabatan adalah:

1. Karena masih dipengaruhinya unsur-unsur politik yang masih kuat dalam penempatan seseorang di masing-masing jabatan.

“Dalam menempatkan seseorang pada jabatan memang masih dipengaruhi oleh unsur politik yang masih kuat. Tapi, tidak keseluruhan hal tersebut terjadi, namun ada yang masih dipengaruhi oleh hal tersebut. Dan juga kurangnya sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan yang merupakan salah satu dokumen hasil analisis jabatan berupa spesifikasi jabatan” (wawancara dengan Kasubbag kelembagaan, tanggal 11 November 2016).

2. 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.
3. Pengalaman yang berhubungan dengan jabatan yang dimiliki oleh para pegawai tidak sepenuhnya berhubungan dengan posisi jabatan yang ditempatinya sekarang. *“Pejabat yang menduduki jabatan sekarang tidak semuanya*

berhubungan antara pengalaman jabatan dengan jabatan yang sekarang, bisa dikatakan setengah-setengah, imbang antara yang berhubungan dan tidak berhubungan” (wawancara dengan Kasubbag kelembagaan, tanggal 11 November 2016).

4. Spesifikasi jabatan yang didalamnya memuat syarat-syarat perseorangan yang didapat dari hasil analisis jabatan tidak sepenuhnya direalisasikan. Dalam penerimaan pegawai dan penempatan jabatan tidak terlalu mempertimbangkan dari hasil analisis jabatan karena masih ada pengaruh dari unsur lain.

Demikianlah faktor-faktor yang menjadi kendala yang dirasakan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis dalam penerapan analisis jabatan.

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan yaitu penelitian tentang analisis jabatan struktural pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis, pada penelitian ini peneliti menggunakan teori Moekijat, teori tersebut menjelaskan bahwa analisis jabatan adalah suatu prosedur, melalui mana fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan diperoleh atau dikumpulkan dan dicatat secara sistematis. Analisis jabatan menyelidiki tugas-tugas, proses-proses, tanggung jawab-tanggung jawab, kondisi-kondisi kerja, dan syarat-syarat perseorangan. Analisis jabatan berhubungan dengan jabatan dan syarat-syarat mengenai orangnya untuk melakukan jabatan itu dengan sebaik-baiknya. Dalam hal ini dapat ditarik kesimpulan yaitu:

1. Analisis jabatan struktural pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis kurang tepat dikarenakan penerimaan dan penempatan pejabat serta hal-hal yang berkaitan dengan persyaratan

jabatan lainnya masih di pengaruhi oleh partai politik. Untuk deskripsi jabatan tertera dalam perda dan perbup Tahun 2012 yang mana untuk pelaksanaan kewajiban-kewajiban dan tanggungjawab pejabat tersebut. Namun, masih belum sesuai dikarenakan beban kerja yang seharusnya dilaksanakan tidak keseluruhan menggunakan waktu yang seharusnya.

2. Faktor-faktor yang menjadi kendala dalam analisis jabatan yaitu adanya pengaruh dari unsur-unsur politik dalam penempatan seseorang di masing-masing jabatan, kurangnya keterampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai, serta pengalaman yang dimiliki oleh pegawai tidak sepenuhnya berhubungan dengan posisi jabatan yang ditempatinya sekarang.

Analisis jabatan yang dibuat oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis dimasukkan kedalam kegiatan Bagian Kelembagaan dikarenakan keterlambatan pemasukan anggaran sehingga tidak dimasukkan pada bagian analisa jabatan dan kepegawaian Setda. Data analisis jabatan yang masih digunakan untuk tahun 2016 ini adalah hasil olahan analisis jabatan pada tahun 2015.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis yang akan datang maka peneliti menyarankan:

1. Diharapkan pemerintah dalam hal ini Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis harus memberi kriteria atau memperjelas kualifikasi dari masing-masing jabatan struktural tersebut. Dan untuk Aparatur Sipil Negara (ASN)

- menjalankan amanah dari jabatan yang sudah didapatkan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan TUPOKSI (Tugas, Pokok dan Fungsi) yang sudah tertera didalam Peraturan Bupati Bengkalis Nomor 80 Tahun 2012.
2. Diharapkan perencanaan sumber daya manusia benar-benar didasarkan pada hasil analisis jabatan sehingga terbentuknya pegawai yang profesional serta dalam peningkatan sumber daya aparatur, untuk memenuhi deskripsi jabatan yang sesuai dengan hasil analisis jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Ketika, manajemen sumber daya manusia didalam suatu organisasi tepat diharapkan ada peningkatan kualitas kinerja dari para pegawai tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Budiyanto, Eko. 2013. *Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Hasibuan, Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Ikhsan, Arfan. 2008. *Akuntansi Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Kadarisman. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Mangkunegara, Prabu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Moekijat. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju
- _____.2011. *Analisis Jabatan*. Bandung: Mandar Maju
- Nuraini, T. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Yayasan Aini Syam
- Rachmawati, Ike. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset
- Rivai, Veithzal. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers
- Siagian, Sondang P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sofyandi, Herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana
- Thoha, Miftah. 2012. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers