

## FUNGSI BADAN BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU DALAM PELAKSANAAN ANALISIS JABATAN (*JOB ANALYSIS*)

Desi Devrika Devra

[desi.devrikadevra@gmail.com](mailto:desi.devrikadevra@gmail.com)

Prodi Ahwal Al-Syakhshiyah Fakultas Syariah dan Hukum  
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau

### **Abstract**

*The purpose of this study was to determine how the process of preparing the 2016 Job Analysis environment in the Riau Provincial Government. The formulation of the problem in this research is how the process of preparing the Year Position Analysis in the Riau Provincial Government environment and what obstacles are faced by the Riau Provincial BKD in the preparation of the Position Analysis. This type of descriptive qualitative research with a total of 22 research informants. The results showed that the preparation stage was carried out with a good process and well planned too, starting from the planning stage, the preparation of the team to the notification stage and submission of job analysis forms to be filled out by each employee at each SKPD. For the implementation of the data collection position the data collection tools used by the drafting team consisted of four ways namely filling out the questionnaire, interviewing, observing. For the data processing stage so far it has been in accordance with existing technical instructions and is guided by the applicable laws and regulations, but in the process of determining the position map there are still errors and confusion in understanding. At the data verification stage so far there has not been a single SKPD that has reached a perfect word in the preparation of its job analysis in the sense that it still requires considerable revision. For the stage of refinement of the results of the job analysis so far there has been established good communication and coordination of work with all SKPD of the job analysis compiler while for the stage of determining the results of the job analysis so far carried out in 2 (two) ways namely presentation of results and Ratification of Results, and so far it has been running according to the rules and has also been done well to get a match between position and employee workload.*

**Keywords:** *Job Analysis, Personnel Agency*

### **Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana proses penyusunan Analisis Jabatan 2016 dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana proses Penyusunan Analisis Jabatan Tahun di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau dan kendala apa saja yang dihadapi oleh BKD Provinsi Riau dalam penyusunan Analisis Jabatan. Jenis penelitian diskriptif kualitatif dengan jumlah informan penelitian berjumlah 22 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tahapan persiapan telah dilakukan dengan proses yang baik serta terencana dengan baik pula, mulai dari tahap perencanaan, penyusunan tim sampai kepada tahap pemberitahuan dan penyampaian formulir analisis jabatan yang akan

diisi oleh masing-masing pegawai pada setiap SKPD. Untuk pelaksanaan pengumpulan data jabatan alat pengumpulan data yang digunakan oleh tim penyusunan terdiri dari empat cara yaitu Pengisian daftar pertanyaan, *Interview*, observasi. Untuk tahapan pengolahan data selama ini sudah sesuai dengan petunjuk teknis yang ada dan berpedoman kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku, namun dalam proses penetapan peta jabatan masih terjadi kesalahan dan kerancuan dalam pemahamannya. Pada tahapan verifikasi data sejauh ini belum ada satupun SKPD yang mencapai kata sempurna dalam penyusunan analisis jabatannya dengan artian masih membutuhkan revisi yang cukup banyak. Untuk tahapan penyempurnaan hasil analisis jabatan sejauh ini telah terbangun komunikasi dan koordinasi kerja yang baik dengan seluruh SKPD penyusun analisis jabatan sedangkan untuk tahapan penetapan hasil analisis jabatan selama ini dilakukan dengan 2 (dua) cara yaitu presentasi hasil dan Pengesahan Hasil, dan sejauh ini sudah berjalan sesuai aturan dan telah pula dilakukan dengan baik untuk mendapatkan kesesuaian antara jabatan dan beban kerja pegawai.

**Kata Kunci :** Analisis Jabatan, Badan Kepegawaian

## **PENDAHULUAN**

Suatu organisasi didirikan sebagai suatu wadah untuk mencapai suatu atau beberapa tujuan. Organisasi tersebut harus mengelola berbagai rangkaian kegiatan yang diarahkan menuju tercapainya tujuan organisasi. Pelaksanaan rangkaian kegiatan dalam organisasi dilakukan oleh manusia yang bertindak sebagai aktor atau peserta dalam organisasi yang bersangkutan. Agar organisasi tersebut dapat berjalan dengan lancar dan efektif, diperlukan orang-orang yang memiliki kemampuan tertentu sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Kumpulan orang-orang itu terangkum dalam suatu tata hubungan (interaksi) dan adaptasi dalam sistem birokrasi.

Pengembangan organisasi memiliki dampak yang positif terhadap organisasi itu sendiri. Salah satu dampak nyata yang dirasakan adalah meningkatnya kepercayaan dari *stakeholder* kepada organisasi. Selain dari eksternal organisasi, internal organisasi juga akan merasakan dampak pengembangan organisasi. Bekerja dengan efektif dan efisien, terpenuhinya hak dan kewajiban anggota merupakan hal yang sangat diinginkan oleh anggota organisasi. Sehingga pada dasarnya di era sekarang pengembangan dalam suatu organisasi merupakan sebuah keharusan.

Ditengah semakin majunya teknologi, memberikan pelayanan yang optimal oleh suatu organisasi harus segera diusahakan karena akan berdampak terhadap loyalitas pemakai jasa organisasi tersebut. Sehingga menjaga loyalitas pemakai jasa organisasi

dengan terus mengembangkan organisasi menjadi sangat penting untuk dilakukan karena pemakai jasa tersebut akan memberikan dampak yang positif kepada organisasi.

Pegawai yang terampil dan handal sangat dibutuhkan dalam mengaplikasikan seluruh kegiatan manajemen pada saat ini. Kinerja pegawai perlu diperhatikan serta ditingkatkan dengan baik untuk mendukung tujuan visi dan misi yang telah ditetapkan dalam sebuah organisasi. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mampu dicapai secara kualitas dan kuantitas dengan penuh tanggung jawab yang telah ditetapkan dan disepakati bersama didalam suatu organisasi. Kinerja juga harus mampu memperhatikan periode waktu untuk melaksanakan dan mencapai target yang diinginkan dalam suatu organisasi.

Dalam Amanat Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang pemerintahan daerah, Kepala daerah memiliki peranan dalam melaksanakan manajemen kepegawaian daerah meliputi penetapan formasi, pengadaan, pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, penetapan pensiun, gaji, tunjangan, kesejahteraan, hak dan kewajiban, kedudukan hukum, pengembangan potensi dan pengendalian jumlah. Isu yang sangat sentral penetrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan semenjak era desentralisasi dan otonomisasi adalah yang menyangkut penetaan birokrasi pemerintahan daerah yang didalamnya menyangkut pengangkatan jabatan struktural dan mutasi pegawai di daerah yang banyak diwarnai nuansa politis dan berbagai kepentingan baik kepentingan elit politik maupun elit eksekutif.

Nilai-nilai politik selalu terdapat dalam setiap segi kehidupan manusia dan berada dimana saja termasuk dalam sebuah organisasi pemerintah. Sebagai konsep dalam organisasi, meskipun politik belum dapat didefinisikan secara tepat, namun secara umum pengertian yang dapat dirujuk dan disepadankan dengan pengertian bahwa politik sebagai kegiatan manusia sehari-hari yang bertujuan untuk menjalankan tugasnya, yaitu segala perbuatan dan percakapan yang dilakukan secara informal atau dengan kata lain yang termasuk didalamnya percakapan-percakapan, pembahasan dan pertemuan yang dilakukan diluar apa yang telah diakui secara resmi oleh organisasi.

Disamping itu politik juga mempunyai hubungan yang kuat dengan pusat kekuasaan (*power*) dalam organisasi, karena politik dilihat sebagai kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh pihak tertentu dalam organisasi terutama tingkat atas dengan

tujuan untuk memperoleh, mempertinggi, memanfaatkan dan mempertahankan kekuasaan serta sumber daya yang lain untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dengan demikian ada pengelolaan pengaruh untuk mencapai hasil tanpa melalui metode-metode yang sekalipun dilihat dari aspek etika kurang memberikan kelaziman, namun hal ini adalah suatu kenyataan yang tidak bisa diingkari sebagai kelaziman dari perilaku manusia pada sebuah organisasi.

Sebagai negara yang memperjuangkan semangat reformasi birokrasi, hal yang perlu dilakukan ialah aktualisasi konsep penempatan pegawai pada tempatnya dalam mewujudkan pemerintahan yang efektif. Pemerintah sendiri bukannya tidak menghendaki konsep *The Right Man On The Right Place/Job* lahir di birokrasi kita, hal ini digambarkan dengan aturan tentang kepegawaian tentang pengangkatan pegawai yang menjelaskan bahwa seorang pegawai yang diangkat atau ditempatkan pada posisinya jika memiliki kompetensi, tingkat pendidikan dan keahlian yang dimiliki sehingga mampu untuk menempati suatu jabatan atau posisi dalam pemerintahan.

Aparatur Sipil Negara (ASN) senantiasa menarik untuk diteliti dari mulai permasalahan pelayanan yang dilakukannya, kompetensi yang seharusnya melekat pada pekerjaannya, masalah perilaku, masalah kesejahteraan yang menyangkut faktor gaji dan tunjangan bagi ASN sampai kepada masalah keorganisasian ASN. Efektivitas organisasi mempunyai peranan yang cukup penting sebagai penunjang dalam merealisasikan beberapa tujuan yang telah ditetapkan. (Etzioni, 2005:78) Penjelasan beberapa tokoh di atas agar mudah dipahami tentu ada beberapa kriteria yang dimiliki suatu organisasi. Kriteria yang dapat dipakai untuk memahami keefektifan organisasi yaitu melayani pelanggan mendapatkan keuntungan, mampu bersaing, dan luasnya pangsa pasar (Robbins, 2008:100).

Ada sejumlah permasalahan yang dihadapi oleh birokrasi Indonesia yang berkenaan dengan kinerja sumber daya manusianya. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang ditempatkan dan bekerja di lingkungan birokrasi untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi yang telah ditetapkan. Permasalahan yang dihadapi birokrasi Indonesia saat ini adalah rendahnya kompetensi dan kualitas sumber daya manusia aparatur dan besarnya jumlah ASN yang pada akhirnya membebani anggaran Negara. Masalah tersebut disebabkan karena

---

pelaksanaan manajemen sumber daya manusia aparatur belum berdasarkan pada perbandingan antara kompetensi dan kualifikasi yang diperlukan oleh jabatan dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan. Perekrutan pegawai yang belum menerapkan sistem merit merupakan salah satu faktor penyebab permasalahan ASN di Indonesia. Untuk itu sangat dibutuhkan suatu langkah strategik untuk menciptakan suatu penataan ASN yang efektif dan efisien yang melahirkan sumber daya manusia aparatur yang profesional.

Dalam Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 Pasal 56 Ayat 2 disebutkan setiap instansi pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan ASN berdasarkan analisis jabatan. Secara sederhana analisis jabatan diartikan bagaimana menentukan orang yang tepat untuk mengisi suatu jabatan. Analisis jabatan tidak bisa dipisahkan dari kegiatan rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan. Pada dasarnya analisis jabatan digunakan sebagai kegiatan untuk menghasilkan uraian jabatan dan spesifikasi jabatan.

Analisis jabatan sangat penting dilaksanakan untuk mengetahui kesesuaian pegawai yang menempati suatu jabatan dengan spesifikasi yang dibutuhkan. Penataan ASN melalui analisis jabatan merupakan titik awal dalam perencanaan pegawai. Pentingnya peranan informasi tentang analisis jabatan menjadi hal yang krusial dalam perekrutan pegawai untuk menghasilkan pegawai yang profesional. Dengan penerapan analisis jabatan, maka akan menempatkan sumber daya manusia tepat pada posisi yang tepat.

Analisis jabatan dalam manajemen pemerintahan memiliki peran yang sangat strategis dalam proses pengembangan organisasi. Analisis jabatan akan memberikan gambaran untuk membantu pengambilan keputusan mengenai rekrutmen, seleksi, latihan, promosi, maupun kompensasi. Selain memberikan manfaat kepada organisasi, analisis jabatan juga memberikan manfaat kepada pegawai dalam suatu organisasi, dengan penempatan sesuai dengan kualifikasi, maka pegawai telah diberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan potensi yang ada pada dirinya dengan seoptimal mungkin.

Menurut Sunyoto (2012:60) pelaksanaan analisis jabatan dalam sebuah

organisasi dapat diukur melalui:

- a. Persiapan;
- b. Pengumpulan data;
- c. Pengolahan data;
- d. Verifikasi;
- e. Penyempurnaan; dan
- f. Penetapan hasil analisis jabatan

Analisis jabatan sangat penting dan harus dirumuskan atau disusun oleh bidang kepegawaian atau personalia di sebuah instansi baik itu instansi negeri maupun swasta tak terkecuali pada sebuah lembaga Negara sekalipun agar dapat diketahui apakah pegawai tersebut cocok atau pantas menempati jabatan yang diberikan, mulai dari pendidikannya, keahliannya dan pengalamannya.

Begitu pentingnya analisis jabatan dilingkungan organisasi pemerintah terlihat dari disusunnya berbagai peraturan yang mengatur bagaimana analisis jabatan seharusnya dilaksanakan. Seiring berkembangnya pemerintahan daerah sebagai dampak otonomi daerah di Indonesia terlihat bahwa kebutuhan akan analisis jabatan semakin besar. Provinsi Riau sebagai salah satu daerah otonom harus mampu mengelola dan mengurus rumah tangga pemerintahannya sendiri agar pembangunan daerah dapat tercapai.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau merupakan salah satu bagian yang mendukung dan memiliki peranan penting bagi tercapainya tujuan Pemerintah Provinsi Riau. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau merupakan bagian integral institusi birokrasi pelayanan publik. Tentunya tidak luput dari tuntutan untuk berkiprah melakukan tugasnya. Pelaksanaan tugas mutlak membutuhkan sumber daya manusia unggul dibidang kompetensi. Keunggulan yang diindikasikan dengan pengetahuan, keterampilan serta perilaku yang memadai dari setiap aparatur yang dimilikinya.

Salah satu kegiatan yang dilakukan oleh BKD Provinsi Riau untuk melaksanakan program strategis tersebut diantaranya dengan kegiatan analisis jabatan bagi pegawai dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Analisis jabatan yang telah dilaksanakan di Pemesrintah Provinsi Riau diharapkan dapat mengemas Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi tenaga profesional.

Pelaksanaan analisis jabatan untuk pegawai penting dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Riau, dalam hal ini dilaksanakan oleh BKD Provinsi Riau hal ini perlu dilakukan dalam rangka untuk mengetahui apakah pegawai tersebut cocok atau pantas menempati jabatan yang diberikan, mulai dari pendidikannya, keahliannya dan pengalamannya. Berdasarkan hasil observasi awal penulis dari sejumlah ASN yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau ada beberapa pegawai yang menduduki jabatan yang tidak sesuai dengan disiplin ilmunya.

Pendidikan merupakan salah satu syarat yang penting dimana melalui pendidikan sumber daya manusia ditempa untuk memiliki kemampuan, pengetahuan dan kompetensi sesuai dengan bidangnya masing-masing. Tingkat pendidikan merupakan salah satu persyaratan jabatan yang harus dipenuhi oleh sumber daya manusia aparatur. Untuk itu pegawai yang menduduki suatu jabatan harusnya memiliki disiplin ilmu yang sesuai dengan pekerjaannya untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai.

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana proses Penyusunan Analisis Jabatan dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Sedangkan tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana proses penyusunan Analisis Jabatan dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus sebagai strategi penelitian. Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu secara utuh. Penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Sedangkan jumlah informan penelitian berjumlah 22 orang.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berkaitan dengan tahapan persiapan dalam mengukur sejauh mana pelaksanaan penyusunan analisis jabatan yang dilaksanakan oleh BKD Provinsi Riau maka dapat diketahui bahwa pada tahap persiapan ini telah dilakukan dengan proses yang baik serta terencana dengan baik pula, mulai dari tahap perencanaan, penyusunan tim sampai kepada tahap pemberitahuan dan penyampaian formulir analisis jabatan yang

akan diisi oleh masing-masing pegawai pada setiap SKPD. Pada tahap persiapan ini muncul sedikit kendala dalam proses pelaksanaannya dimana kegiatan penyusunan analisis jabatan ini tentu saja membutuhkan dana sebagai penunjang kelancaran proses kegiatan namun sejauh ini alokasi dana yang diperuntukkan untuk penyusunan analisis jabatan belumlah mampu memenuhi kebutuhan yang ada pada proses penyusunan analisis jabatan hal ini dikarenakan selama 3 tahun belakangan 2016-2019 selalu terjadi rasionalisasi anggaran yang ada pada BKD Provinsi Riau termasuk pada kegiatan penyusunan analisis jabatan dan hal ini tentu saja mempengaruhi kinerja dari pelaksanaan penyusunan analisis jabatan yang pada BKD Provinsi Riau.

Berkaitan dengan pelaksanaan pengumpulan data jabatan alat pengumpulan data yang digunakan oleh tim penyusunan terdiri dari empat cara yaitu Pengisian daftar pertanyaan, *Interview*, Observasi, Referensi. Dari ke 4 (empat) cara ini tim penyusun lebih sering menggunakan metode daftar pertanyaan dan *interview* karena selama ini metode tersebut lebih efektif dan efisien dalam mengumpulkan data jabatan di masing-masing SKPD dan tim penyusun dapat bertemu langsung dengan responden yang dituju sehingga dapat memberikan keterangan-keterangan yang diperlukan, dan mencatat data yang diperoleh dari observasi dan *interview* tersebut.

Berkaitan dengan tahapan pengolahan data selama ini sudah dilakukan oleh tim penyusunan sesuai dengan petunjuk teknis yang ada dan berpedoman kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku, namun dalam proses penetapan peta jabatan masih terjadi kesalahan dan kerancuan dalam pemahamannya yang dilakukan oleh tim kecil penyusunan anjab yang ada pada masing-masing SKPD.

Kendala-kendala yang ada saat pengolahan data ini membuat tim penyusun menjadi terhambat dan cenderung lamban dalam bekerja hal ini dikarenakan hampir seluruh SKPD mengalami masalah pada tahapan penyusunan peta jabatan. Hal ini perlu menjadi perhatian bagi tim penyusunan analisa jabatan selanjutnya karena dengan adanya permasalahan-permasalahan yang ditemui saat ini bisa menjadi formulasi untuk membuat kebijakan yang lebih baik lagi dalam mempercepat penyelesaian penyusunan analisis jabatan di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau.

Berkaitan dengan pelaksanaan verifikasi data analisis jabatan yang dilaksanakan oleh setiap SKPD sejauh ini belum ada yang mencapai kata sempurna dalam artian

masih membutuhkan revisi yang cukup banyak. Hal yang paling menjadi sorotan dan butuh revisi tersebut terletak pada pembuatan peta jabatan dan ini diketahui dari data hasil revisi yang penulis dapatkan dari tim penyusun analisis jabatan Provinsi Riau.

Banyak revisi terhadap analisa jabatan yang disusun oleh SKPD hal ini tidak terlepas dari masih lemahnya kemampuan SKPD dalam memahami petunjuk teknis yang ada selain itu adanya ketidakmampuan tim kecil penyusunan anjab yang ada pada masing-masing SKPD dalam memilah antara kepentingan organisasi dengan kepentingan pribadi sehingga membuat analisa jabatan menjadi tidak terukur dan membutuhkan verifikasi yang berulang-ulang.

Berkaitan dengan pelaksanaan penyempurnaan hasil analisis jabatan yang dibuat oleh masing-masing SKPD sejauh ini tim penyusun dari BKD Provinsi Riau telah membangun komunikasi dan koordinasi kerja yang baik. Penyempurnaan-penyempurnaan yang selama ini dilakukan bertujuan untuk lebih mengarahkan bagaimana analisa jabatan yang disusun sesuai dengan petunjuk teknis dan peraturan perundang-undangan yang berlaku saat ini.

Berkaitan dengan tahapan penetapan hasil analisis jabatan selama ini dilakukan dengan 2 (dua) cara yaitu presentasi hasil dan Pengesahan Hasil, kemudian dalam penetapan hasil analisis jabatan pegawai negeri sipil di BKD Provinsi Riau ini juga berjalan sesuai aturan dan telah pula dilakukan dengan baik untuk mendapatkan kesesuaian antara jabatan dan beban kerja pegawai.

Selain itu pegawai telah berusaha se-profesional mungkin dalam tugasnya melaksanakan analisis jabatan. Dalam pelaksanaan pekerjaan pada organisasi BKD Provinsi Riau sudah sesuai seperti yang diharapkan, taat azas, dimana setiap pegawai memiliki kemampuannya masing-masing sesuai dengan disiplin ilmu, dan memahami apa yang ditugaskan oleh pimpinan.

Adapun kendala yang dihadapi oleh BKD Provinsi Riau pada penyusunan Analisis Jabatan Tahun 2019 adalah 1). Dalam pengambilan data dan pengambilan keputusan banyak pegawai yang menjadi responden kurang memahami apa yang menjadi tugas dan fungsinya. 2). Keterbatasan kewenangan yang dimiliki oleh BKD Provinsi Riau sebagai instansi pemerintah di daerah yang melayani kepegawaian untuk menyusun kebutuhan jumlah atau formasi jabatan dalam penerapan analisis jabatan. 3). Adanya

pengaruh kebijakan politik dalam penempatan seorang pegawai untuk menduduki jabatan tertentu tanpa harus melalui analisis kompetensi, tingkat pendidikan dan keahlian yang dapat diketahui melalui analisa jabatan yang telah di susun oleh BKD Provinsi Riau sehingga dengan adanya pengaruh politik ini membuat analisis jabatan yang telah disusun tidak dapat terlaksana dengan baik. 4). Terbatasnya sumber daya manusia yang dimiliki oleh BKD Provinsi Riau yang bertugas melakukan analisis jabatan, dalam hal ini adalah pegawai yang memiliki sertifikasi penyusun analisis jabatan yang dikeluarkan oleh Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara (Kemenpan) Republik Indonesia.

## **PEMBAHASAN**

Pentingnya analisis jabatan dilaksanakan dilingkungan organisasi pemerintahan dapat dilihat dari berbagai peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah mengenai analisis jabatan. Pentingnya informasi dasar yaitu informasi tentang jabatan yang diperoleh dari analisis jabatan. Oleh karena itu, langkah pertama yang harus dilakukan adalah analisis jabatan. Langkah tersebut bertujuan untuk memperoleh informasi tentang karakteristik pekerjaan yang ada disetiap unit kerja yang akan dirumuskan atau diformulasikan menjadi jabatan.

Rumusan jabatan kemudian dijadikan dasar untuk melakukan berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia aparatur diantaranya untuk menyusun peta jabatan. Dari peta jabatan tersebut dan hasil analisis beban kerja dapat disusun jumlah kebutuhan pegawai per jabatan. Oleh karena itu, kegiatan analisis jabatan mutlak untuk dilakukan semua instansi pemerintah dalam upaya memperoleh sumber daya yang berkualitas dan jumlah aparatur yang sesuai dengan kebutuhan.

Pelaksanaan analisis jabatan untuk pegawai penting dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Riau, dalam hal ini dilaksanakan oleh BKD Provinsi Riau hal ini perlu dilakukan dalam rangka untuk mengetahui apakah pegawai tersebut cocok atau pantas menempati jabatan yang diberikan, mulai dari pendidikannya, keahliannya dan pengalamannya. Berdasarkan hasil observasi awal penulis dari sejumlah ASN yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau ada beberapa pegawai yang menduduki jabatan yang tidak sesuai dengan disiplin ilmunya.

Pendidikan merupakan salah satu syarat yang penting dimana melalui pendidikan sumber daya manusia ditempa untuk memiliki kemampuan, pengetahuan dan kompetensi sesuai dengan bidangnya masing-masing. Tingkat pendidikan merupakan salah satu persyaratan jabatan yang harus dipenuhi oleh sumber daya manusia aparatur. Untuk itu pegawai yang menduduki suatu jabatan harusnya memiliki disiplin ilmu yang sesuai dengan pekerjaannya untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai.

#### A. Tahap Persiapan

Tahap pertama yang harus dilakukan adalah adanya persiapan-persiapan terkait bagaimana analisis jabatan ini dilaksanakan. Adapun hal-hal yang perlu dilakukan dalam tahap persiapan ini diantaranya:

- Perencanaan proses analisis jabatan.
- Pembentukan Tim.
- Pemberitahuan kepada unit organisasi yang akan menjadi sasaran
- Penyampaian formulir analisis jabatan dan petunjuk pengisiannya.

Berkaitan dengan indikator persiapan dalam mengukur sejauh mana pelaksanaan penyusunan analisis jabatan yang dilaksanakan oleh BKD Provinsi Riau maka dapat diketahui bahwa pada tahap persiapan ini telah dilakukan dengan proses yang baik serta terencana dengan baik pula, mulai dari tahap perencanaan, penyusunan tim sampai kepada tahap pemberitahuan dan penyampaian formulir analisis jabatan yang akan diisi oleh masing-masing pegawai pada setiap SKPD.

Pada tahap persiapan ini muncul sedikit kendala dalam proses pelaksanaannya dimana kegiatan penyusunan analisis jabatan ini tentu saja membutuhkan dana sebagai penunjang kelancaran proses kegiatan namun sejauh ini alokasi dana yang diperuntukkan untuk penyusunan analisis jabatan selama periode 2016-2019 belumlah mampu memenuhi kebutuhan yang ada pada proses penyusunan analisis jabatan.

Hal ini dikarenakan selama 3 tahun belakangan selalu terjadi rasionalisasi anggaran yang ada pada BKD Provinsi Riau termasuk pada kegiatan penyusunan analisis jabatan dan hal ini tentu saja mempengaruhi kinerja dari pelaksanaan penyusunan analisis jabatan yang pada BKD Provinsi Riau.

## B. Tahap Pengumpulan data

Guna memperoleh informasi jabatan, data jabatan yang perlu diperoleh dalam penyelenggaraan analisis jabatan dapat dikumpulkan dengan metode yang berbeda-beda. Metode mana yang akan digunakan tergantung dari banyak hal, yaitu SDM yang tersedia, macam data yang perlu diperoleh, tingkat reliabilitas dan validitas yang diharapkan. Metode yang umum digunakan dalam mengumpulkan data jabatan yaitu:

- 1.) Metode Observasi dan *Interview*.
- 2.) Metode Daftar pertanyaan
- 3.) Metode studi referensi.

Berdasarkan hasil wawancara dan fakta dilapangan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam pelaksanaan pengumpulan data jabatan alat pengumpulan data yang digunakan oleh tim penyusunan terdiri dari empat cara yaitu Pengisian daftar pertanyaan, *Interview*, Observasi, Referensi.

Dari ke 4 (empat) cara ini tim penyusun lebih sering menggunakan metode daftar pertanyaan dan *interview* karena selama ini metode tersebut lebih efektif dan efisien dalam mengumpulkan data jabatan di masing-masing SKPD dan tim penyusun dapat bertemu langsung dengan responden yang dituju sehingga dapat memberikan keterangan-keterangan yang diperlukan, dan mencatat data yang diperoleh dari observasi dan *interview* tersebut.

## C. Tahap Pengolahan data

Data yang telah dikumpulkan diolah untuk dirumuskan nomenklatur jabatannya dan disusun uraian jabatannya. Pengolahan data diarahkan untuk kepentingan penyusunan uraian jabatan, spesifikasi jabatan atau persyaratan jabatan, peta jabatan, peringkat jabatan, penyusunan prosedur kerja, pengukuran beban kerja, dan penyusunan formasi pegawai, serta kepentingan manajemen lainnya terutama untuk manajemen kepegawaian.

Berdasarkan hasil wawancara dan fakta di lapangan maka dapat ditarik kesimpulan terkait tahapan pengolahan data selama ini sudah dilakukan oleh tim penyusunan sesuai dengan petunjuk teknis yang ada dan berpedoman kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku, namun dalam proses penetapan peta

jabatan masih terjadi kesalahan dan kerancuan dalam pemahamannya yang dilakukan oleh tim kecil penyusunan anjab yang ada pada masing-masing SKPD.

Kendala-kendala yang ada saat pengolahan data ini membuat tim penyusun menjadi terhambat dan cenderung lamban dalam bekerja hal ini dikarenakan hampir seluruh SKPD mengalami masalah pada tahapan penyusunan peta jabatan. Hal ini perlu menjadi perhatian bagi tim penyusunan analisa jabatan selanjutnya karena dengan adanya permasalahan-permasalahan yang ditemui saat ini bisa menjadi formulasi untuk membuat kebijakan yang lebih baik lagi dalam mempercepat penyelesaian penyusunan analisis jabatan di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau pada tahun 2020 ini.

#### D. Tahap Verifikasi

Verifikasi adalah pengujian kembali hasil olahan data, untuk memastikan kelengkapan, kebenaran, dan kesesuaian dengan realitas pekerjaan diunit organisasi yang dianalisis. Berdasarkan hasil wawancara dan fakta dilapangan diketahui dalam pelaksanaan verifikasi data analisis jabatan yang dilaksanakan oleh setiap SKPD belum ada yang mencapai kata sempurna dalam artian masih membutuhkan revisi yang cukup banyak. Hal yang paling menjadi sorotan dan butuh revisi tersebut terletak pada pembuatan peta jabatan dan ini diketahui dari data hasil revisi yang penulis dapatkan dari tim penyusun analisis jabatan Provinsi Riau.

Banyak revisi terhadap analisa jabatan yang disusun oleh SKPD hal ini tidak terlepas dari masih lemahnya kemampuan SKPD dalam memahami petunjuk teknis yang ada selain itu adanya ketidakmampuan tim kecil penyusunan anjab yang ada pada masing-masing SKPD dalam memilah antara kepentingan organisasi dengan kepentingan pribadi sehingga membuat analisa jabatan menjadi tidak terukur dan membutuhkan verifikasi yang berulang-ulang.

#### E. Tahap Penyempurnaan

Penyempurnaan adalah perbaikan hasil olahan data berdasarkan masukan yang diperoleh dari unit organisasi yang dianalisis. Masukan tersebut biasanya diperoleh dalam verifikasi. Penyempurnaan ini sekaligus sebagai *editing* olahan data. Berdasarkan hasil wawancara dan fakta dilapangan maka dapat ditarik kesimpulan terkait

bagaimana pelaksanaan penyempurnaan hasil analisis jabatan yang dibuat oleh masing-masing SKPD sejauh ini tim penyusun dari BKD Provinsi Riau telah membangun komunikasi dan koordinasi kerja yang baik. Penyempurnaan-penyempurnaan yang selama ini dilakukan bertujuan untuk lebih mengarahkan bagaimana analisa jabatan yang disusun sesuai dengan petunjuk teknis dan peraturan perundang-undangan yang berlakuka saat ini.

#### F. Tahap Penetapan hasil analisis jabatan

Kegiatan penetapan hasil akhir berupa penyajian hasil dan pengesahan. Tahapan tersebut dapat disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing unit organisasi misalnya bagi unit organisasi yang telah memiliki tim analis, maka dapat langsung dilakukan kegiatan lapangan. Namun bagi unit organisasi yang belum memiliki tenaga analis jabatan, maka tim analisis jabatan dari BKD Provinsi Riau akan memfasilitasinya. Adapun tahapan dalam penetapan hasil ini terdiri dari 2 (dua), yaitu: Presentasi Hasil dan Pengesahan Hasil.

Berdasarkan hasil wawancara dan fakta dilapangan maka dapat ditarik kesimpulan terkait tahapan penetapan hasil analisis jabatan selama ini dilakukan dengan 2 (dua) cara yaitu presentasi hasil dan Pengesahan Hasil, kemudian dalam penetapan hasil analisis jabatan pegawai negeri sipil di BKD Provinsi Riau ini juga berjalan sesuai aturan dan telah pula dilakukan dengan baik untuk mendapatkan kesesuaian antara jabatan dan beban kerja pegawai. Selain itu pegawai telah berusaha se-profesional mungkin dalam tugasnya melaksanakan analisis jabatan. Dalam pelaksanaan pekerjaan pada organisasi BKD Provinsi Riau sudah sesuai seperti yang diharapkan, taat azas, dimana setiap pegawai memiliki kemampuannya masing-masing sesuai dengan disiplin ilmu, dan memahami apa yang ditugaskan oleh pimpinan.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan para informan kunci dan hasil observasi yang penulis lakukan dilokasi penelitian maka kendala yang dihadapi oleh BKD Provinsi Riau pada penyusunan Analisis Jabatan adalah sebagai berikut:

- a. Dalam pengambilan data dan pengambilan keputusan banyak pegawai yang menjadi responden kurang memahami apa yang menjadi tugas dan fungsinya.
- b. Keterbatasan kewenangan yang dimiliki oleh BKD Provinsi Riau sebagai instansi

pemerintah di daerah yang melayani kepegawaian untuk menyusun kebutuhan jumlah atau formasi jabatan dalam penerapan analisis jabatan.

- c. Adanya pengaruh kebijakan politik dalam penempatan seorang pegawai untuk menduduki jabatan tertentu tanpa harus melalui analisis kompetensi, tingkat pendidikan dan keahlian yang dapat diketahui melalui analisa jabatan yang telah disusun oleh BKD Provinsi Riau sehingga dengan adanya pengaruh politik ini membuat analisis jabatan yang telah disusun tidak dapat terlaksana dengan baik.
- d. Terbatasnya sumber daya manusia yang dimiliki oleh BKD Provinsi Riau yang bertugas melakukan analisis jabatan, dalam hal ini adalah pegawai yang memiliki sertifikasi penyusun analisis jabatan yang dikeluarkan oleh Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara (Kemenpan) Republik Indonesia.

## **KESIMPULAN**

Dalam tahap penyusunan analisa jabatan ini hal yang paling banyak mengalami kesalahan dan perlu revisi yang sangat lama adalah terkait penyusunan peta jabatan yang nantinya akan menentukan seberapa besar kebutuhan pegawai sesuai bidangnya pada sebuah SKPD, oleh karena itu kedepannya agar tim penyusunan analisis jabatan untuk lebih banyak lagi memberikan pemahaman dan pengetahuan kepada setiap pegawai bagaimana cara membuat peta jabatan yang baik dan benar bisa saja dengan cara mengadakan pelatihan dan workshop penyusunan analisis jabatan yang menitikberatkan kepada proses penyusunan peta jabatan yang benar dan sesuai kaidah yang berlaku. Dalam rangka penataan pegawai berdasarkan analisis jabatan, Pemerintah Provinsi Riau harus serius melaksanakan hasil analisis jabatan tersebut sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan tanpa harus terpengaruh dengan kepentingan pribadi atau kelompok tertentu ataupun juga kepentingan politik untuk menghasilkan pegawai yang profesional dan ahli di bidangnya.

Adapun kendala yang dihadapi oleh BKD Provinsi Riau pada penyusunan Analisis Jabatan adalah 1). Dalam pengambilan data dan pengambilan keputusan banyak pegawai yang menjadi responden kurang memahami apa yang menjadi tugas dan fungsinya. 2). Keterbatasan kewenangan yang dimiliki oleh BKD Provinsi Riau sebagai instansi pemerintah di daerah yang melayani kepegawaian untuk menyusun

kebutuhan jumlah atau formasi jabatan dalam penerapan analisis jabatan. 3). Adanya pengaruh kebijakan politik dalam penempatan seorang pegawai untuk menduduki jabatan tertentu tanpa harus melalui analisis kompetensi, tingkat pendidikan dan keahlian yang dapat diketahui melalui analisa jabatan yang telah di susun oleh BKD Provinsi Riau sehingga dengan adanya pengaruh politik ini membuat analisis jabatan yang telah disusun tidak dapat terlaksana dengan baik. 4). Terbatasnya sumber daya manusia yang dimiliki oleh BKD Provinsi Riau yang bertugas melakukan analisis jabatan, dalam hal ini adalah pegawai yang memiliki sertifikasi penyusun analisis jabatan yang dikeluarkan oleh Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara (Kemenpan) Republik Indonesia

Perlu adanya peningkatan pengetahuan dan keahlian terhadap para pegawai dalam rangka penyusunan analisis jabatan yang benar dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku diantaranya mengirim beberapa orang pegawai pada masing-masing SKPD untuk mengikuti ujian sertifikasi penyusun analisis jabatan agar kedepannya proses penyusunan analisis jabatan dapat berjalan secara efisien dan efektif. Kemudian perlu adanya keseriusan semua pihak untuk memandang bahwa betapa pentingnya analisis jabatan ini disusun dalam rangka mendapatkan pegawai yang mampu bekerja secara profesional dan sangat dibutuhkan oleh organisasinya, diantaranya mengalokasikan dana yang cukup, melibatkan secara aktif seluruh pegawai untuk menyusunnnya dan juga membuat sebuah Peraturan Daerah (Perda) ataupun setara Peraturan Gubernur Riau (Pergub) agar kedepannya setiap SKPD memandang bahwa analisis jabatan ini merupakan sebuah kewajiban dan tugas penting seorang kepala daerah dalam menata aparatur sipil negara yang ada di Provinsi Riau.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Etzioni, Amitai. 2005. *Organisasi-organisasi Modern*. Jakarta: Penerbit UI.
- Permendagri No. 35 tahun 2012 tentang Analisis Jabatan di Lingkungan Kementrian Dalam Negeri dan Pemerintah daerah
- Robbins, Stephen P, 2008. *Perilaku Organisasi*, Jilid Kedua, Edisi Kesepuluh, Jakarta, Penerbit Prenhallindo.

Sunyoto, Danang. 2012.. “Manajemen Sumber Daya Manusia”, CAPS (Center for Academic Publishing Service ), Yogyakarta.