

PENERAPAN ANALISIS JABATAN DALAM UPAYA PENINGKATAN KINERJA APARATUR PADA BADAN PENGELOLAAN KAWASAN PERBATASAN PEDALAMAN DAN DAERAH TERTINGGAL PROVINSI KALIMANTAN TIMUR

Hasan¹, Nur Fitriyah², Suarta Djaja³

Analisis Jabatan di Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan Pedalaman dan Daerah Tertinggal Provinsi Kalimantan Timur belum dapat diterapkan secara tepat atau sesuai kualifikasi yang ditentukan. Meskipun demikian penerapan analisis jabatan di lembaga tersebut walaupun belum semuanya memenuhi kualifikasi tetapi secara aplikatif cukup baik. Hal tersebut tercermin oleh beberapa aparatur yang kurang sesuai antara keterampilan dan keahlian yang dimiliki dengan beban kerja, dan masih adanya pengangkatan dalam jabatan yang memenuhi kualifikasi yang ditentukan, baik dari segi tingkat pendidikan, kepangkatan, skill maupun pengalaman Penerapan analisis jabatan ditinjau dari uraian pekerjaan nampaknya juga mengalami hal yang sama yaitu belum semua aparatur dalam penempatannya sesuai yang diharapkan. Kurang optimalnya dalam penerapan analisis jabatan ternyata membawa konsekuensi terhadap kinerja aparatur.

Kata Kunci : Analisis Jabatan, Kinerja

Pendahuluan

Pada awal reformasi Pemerintah berusaha untuk memperbaiki dan menyempurnakan administrasi negara agar terciptanya tata pemerintahan yang bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Hal ini didasari oleh suatu pemikiran, bahwa dengan sistem administrasi Negara yang baik ada kecenderungan hasil pembangunan dapat dilaksanakan lebih efektif dan efisien sehingga akan membawa perubahan yang berarti terhadap peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat. Apalagi dengan berlakunya otonomi daerah yang lebih luas sebagaimana yang diatur dalam Undang-undang Nomor 32 & 33 tahun 2004, tentang pemerintahan daerah dan perimbangan antara pemerintah pusat dengan daerah justru akan memperkuat kemandirian daerah dalam mewujudkan harapan yang diinginkan. Mengingat kebijakan tersebut telah memberikan kewenangan pada daerah yang lebih luas, nyata dan bertanggung jawab untuk mengatur dan

-
1. Mahasiswa Program Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip UNMUL - Samarinda
 2. Dosen Program Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip UNMUL – Samarinda.
 3. Dosen Program Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip UNMUL – Samarinda.

mengurus rumah tangganya sendiri. Termasuk untuk memanfaatkan dan mendayagunakan sumber daya seoptimal mungkin guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat di daerah. Ironisnya hampir lima tahun otonomi daerah itu berjalan tetapi belum membawa perubahan yang signifikan terhadap kehidupan masyarakat bahkan secara implementatif banyak daerah yang bermasalah yaitu terdapat 124 daerah kabupaten / kota yang dimekarkan bermasalah dan selain itu tingkat kemiskinan justru meningkat hingga mencapai 35 % (Suprianto, Jurnal FIA Unbraw, 2008, Malang)

Berbicara tentang otonomi daerah tidak terlepas dari kemampuan sumber daya, kompetensi dan konsistensi aparatur dalam memanfaatkan dan mendayagunakan potensi yang dimiliki daerah. Sebagaimana yang dikemukakan Kaho (2001 : 12) bahwa untuk keefektifan pelaksanaan otonomi daerah perlu didukung dengan sumber daya aparatur yang berkualitas, sumber dana yang cukup dan sarana dan prasarana yang memadai. Maka dari itu cukup beralasan jika semua aparatur harus didayagunakan secara proporsional dan profesional agar nantinya dapat menjalankan fungsi pemerintahan dengan baik dan benar.

Kerangka Dasar Teori

Manajemen Kepegawaian

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

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

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

1. Analisis Jabatan
2. Penilaian Jabatan
3. Klasifikasi Jabatan
4. Kompensasi

5. Pengadaan Tenaga Kerja dan Sumbernya
6. Selektif Pegawai
7. Induksi dan Latihan
8. Penilaian Kecakapan Pegawai
9. Penyesuaian Status/Kedudukan
10. Pengawasan Pegawai
11. Moril dan Disiplin Pegawai
12. Pelayanan Pegawai
13. Motivasi Pegawai

Analisis Jabatan

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

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

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

Konsep Analisis Jabatan

Secara teoritis konsep analisa jabatan (*job description*) bukan saja membedakan duplikasi tugas di antara berbagai jabatan, tetapi juga mempermudah penyusunan struktur organisasi (Manullang, 1999 : 31).

Dalam penerapan analisis jabatan bagi organisasi pemerintah mengacu pada Undang-undang Nomor 43 tahun 1999, tentang pokok-pokok kepegawaian. Dalam Undang-undang tersebut mencakup berbagai uraian jabatan dan secara jelas menerangkan jenis dan kualifikasi pegawai sekaligus syarat-syarat yang harus dipenuhi untuk menduduki suatu jabatan.

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

1. Keterampilan kerja, yaitu tingkat kecakapan kerja yang dimiliki.

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

Uraian Jabatan

Untuk memahami makna dari uraian jabatan pada pegawai negeri, dapat dikemukakan dari pendapat Nainggolan, (1987 : 47) yang menyatakan, bahwa salah satu alat untuk membuat analisa kebutuhan pegawai negeri sipil adalah adanya uraian jabatan (*job description*) yang tersusun rapi. Dengan uraian maka dapatlah diketahui jenis jabatan, ruang lingkup tugas yang akan dilaksanakan, sifat pekerjaan, syarat-syarat pejabat, dan dapat pula diketahui perkiraan kapasitas pegawai dalam jangka waktu tertentu. Menurut Syarif (1990 : 44) yang dimaksud uraian jabatan, sebagai berikut :

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

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

Beban Kerja

Standar hasil pelaksanaan pekerjaan yang didasarkan atas pengalaman yang sudah-sudah, seringkali terbukti tidak benar. Studi waktu yang sistematis tentang pelaksanaan pekerjaan dapat menghasilkan suatu standar yang lebih nyata, terutama apabila perhatian dicurahkan untuk mengusahakan metode-metode pelaksanaan yang lebih baik.

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

Menurut Moekiyat, (1998 : 28) analisis beban kerja harus diikuti dengan analisis tenaga kerja untuk menentukan dengan lebih tepat berapa jumlah

pegawai yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Misalkan analisis beban kerja menunjukkan bahwa ada 10 orang pegawai yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan untuk bulan yang akan datang. Apabila 10 orang pegawai itu tiap hari semuanya masuk bekerja, maka tidak ada persoalan apa-apa. Kesimpulan yang demikian itu mengandung risiko, apabila tidak ada analisis tenaga kerja. Apakah ada jaminan, bahwa ke-10 orang pegawai itu dapat dipekerjakan semuanya untuk bulan yang akan datang. Umumnya jawabnya ialah tidak. Paling sedikit ada 2 persoalan penting yang harus dipertimbangkan, yakni ketidakhadiran pegawai dan perpindahan (Wursanto, 1992 : 45).

Tujuan dan Manfaat Analisis Jabatan

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

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

Sedangkan manfaat dilakukannya analisis jabatan menurut Komaruddin, (1995 : 10-11) sebagai berikut :

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

Kinerja Aparatur

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Widodo 2001 : 28). Kinerja pegawai merupakan perihal yang penting dan

perlu mendapat perhatian yang cukup dalam rangka untuk peningkatan dan perbaikan kualitas pelayanan publik. Penilaian terhadap kinerja pegawai akan sangat berguna untuk melihat atau menilai kuantitas, kualitas dan efisiensi pelayanan; mendorong aparaturnya untuk lebih memahami kebutuhan masyarakat yang dilayani serta untuk melakukan perbaikan pelayanan publik (Keban, 1995).

Kinerja pegawai didefinisikan Rue dan Byars dalam Keban (1995:1), sebagai tingkat pencapaian hasil (*the degree of accomplishment*), karena itu kinerja pegawai dapat dipandang sebagai tingkat pencapaian tujuan yang diinginkan. (Keban, 1995:1). Definisi lain yang juga memandang kinerja secara internal, hanya membandingkannya dengan tujuan organisasi, dikemukakan Gordon (1993:332) bahwa "*performance refers specifically to performing and reaching group goal through fast work speed; outcomes of high quality, accuracy, and quantity; observation of rules*". Kinerja pegawai menurut Perry (1989:619-626) akan menunjuk pada efektivitas kerja pegawai, di mana hal itu akan menyangkut pengharapan untuk mencapai hasil yang terbaik sesuai dengan tujuan kebijakan. Isu efektivitas organisasi merupakan hasil kumulatif dari hasil kinerja individu.

Menurut Hodge, (1996 : 171) mencakup *how well the organization is doing*, bagaimana suatu organisasi mencapai profit/tujuannya dan tingkat kepuasan dari para pelanggan/pengguna jasa pelayanannya. Efektivitas organisasi secara internal mencakup efisiensi dalam penggunaan sumber daya dan faktor-faktor hubungan manusia (*conflict, happy, satisfied*) yang akan mempengaruhi produktivitas. Kinerja pegawai sebagaimana yang dikemukakan Boyatzis dalam Perry (1989 : 619-626) dilakukan untuk mencapai *specific result* (*outcomes*) yang hal itu akan dapat tercapai melalui adanya kebijakan, prosedur dan kondisi lingkungan organisasi.

Perbaikan dan peningkatan kinerja pegawai bukan hanya karena merupakan kebutuhan, guna semakin menjamin untuk pencapaian tujuan seiring dengan berkembangnya tuntutan masyarakat. Dalam memberikan pelayanan kepada publik, birokrasi (aparatur) hendaknya berorientasi kepada pelanggan, yakni kepuasan pelanggan menjadi orientasi utama pelayanan publik. Aparatur harus menempatkan pelanggan di kursi pengemudi (*customer driven*) dan senantiasa terbuka serta mendengarkan suara pelanggan Osborne dan Gaebler, (1995:191-221), karena kualitas pelayanan adalah menunjuk pada kemampuan dalam memberikan rasa kepuasan klien sesuai dengan kebutuhannya (United Nation, 1992).

Tolok Ukur Kinerja Pegawai

Menurut Dwiyanto, (1995 :7-81) bahwa pengukuran kinerja pegawai dapat dilihat dari 3 aspek *responsiveness, responsibility* dan *accountability*. *Responsiveness* (responsivitas) adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas merupakan daya tanggap organisasi publik

terhadap kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang dilayaninya. Birokrasi dalam memberikan pelayanan publik tidak dapat dilepaskan dari kemampuannya dalam mengidentifikasi dan mengakomodir berbagai kepentingan dari berbagai kelompok yang ada di masyarakat (Herring, 1987: 741).

Responsibility (responsibilitas) merupakan suatu konsep yang menjelaskan persesuaian pelaksanaan kegiatan organisasi publik dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit. Dan dalam fungsi pelayanan publik memerlukan birokrasi yang profesional dengan dipadukan otoritas dan kemampuan diskresi, koordinasi serta responsibilitas (Herring, 1987: 781).

Accountability (akuntabilitas) merujuk pada pertanggungjawaban eksternal organisasi, yaitu apakah kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk kepada para *stakeholdernya*. Harmon dan Mayer (1986: 384) mengemukakan bahwa efisiensi dan efektivitas pelayanan merupakan ukuran *accountability* dari suatu kebijakan organisasi publik sebagai standar kinerja pelayanan (*provide standart of correct action*). Lebih lanjut dikatakan bahwa ada dua parameter lain untuk melihat mengenai indikator kinerja pegawai yaitu produktivitas dan kualitas layanan. Produktivitas menunjuk pada kuantitas produk yang dihasilkan dan dibandingkan dengan sumber daya yang dipergunakan. Kualitas layanan menunjuk pada kualitas barang atau jasa yang dihasilkan, yang meliputi kecepatan waktu dan kualitasnya dan hal ini dilihat dari tingkat kepuasan *stakeholder* yang dilayani. Terdapat berbagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja birokrasi pelayan publik, baik dari internal organisasi birokrasi itu sendiri maupun dari luar organisasi. Pendapat Steers (1990) bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap tingkat pencapaian tujuan organisasi meliputi: karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik anggota dan kebijakan serta praktek manajemen.

Menurut Perry (1989 : 619-626), bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh tujuh faktor, yaitu (1) *technical skill*, (2) *human skill*, (3) *conceptual skill*, (4) responsif pada nilai-nilai demokrasi, (5) pusat perhatian pada hasil, (6) kemampuan membangun jaringan kerja, dan (7) kemampuan membangun keseimbangan.

Hasil Penelitian

Sub fokus penelitian yang ditetapkan dalam analisis jabatan adalah uraian pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa uraian pekerjaan (*Job description*) yang seharusnya dapat menunjang kelancaran aktivitas lembaga, tetapi dalam kenyataannya belum diterapkan sesuai kualifikasi yang ditentukan dan secara empirik uraian pekerjaan belum berjalan secara optimal. Hal tersebut tercermin oleh beberapa terindikasi, seperti distribusi pekerjaan yang kurang adil dan merata, bahkan terjadinya kesenjangan antara harapan dengan kenyataan. Misalnya dalam pembagian masih terjadi ketidak kesimbangan antara

kemampuan pegawai dengan jenis pekerjaan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh beberapa nara sumber, bahwa adanya pemaksaan pekerjaan, sehingga hasil kerjanya tidak efektif. Seharusnya akan lebih efektif jika pekerjaan yang diberikan kepada pegawai hendaknya terlebih dahulu mengetahui kemampuan yang bersangkutan. Dengan diketahuinya kemampuan pegawai tersebut maka barulah menentukan jenis pekerjaan apa yang relevan untuknya. Apabila uraian pekerjaan benar-benar diterapkan tepat guna niscaya tidak akan terjadi ketidakseimbangan antara kemampuan pegawai dengan jenis pekerjaan yang dilakukan. Sebaliknya dengan adanya kesimbangan antara kemampuan dan jenis pekerjaan maka kinerja aparatur dapat lebih ditingkatkan. Karena itu cukup beralasan jika kinerja aparatur di Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan Pedalaman dan Daerah Tertinggal Provinsi Kalimantan Timur belum dapat ditingkatkan, mengingat analisis jabatan belum diterapkan secara efektif. Hal tersebut tercermin oleh ketidakseimbangan antara kemampuan, kecakapan dan keterampilan dengan uraian pekerjaan. Persoalan ini yang harus diperhatikan karena akan membawa konsekuensi terhadap kinerja aparatur. Memang cukup beralasan jika aparatur dalam melaksanakan tugasnya didukung dengan keterampilan dan keahlian, Karena hal tersebut dapat dijadikan sebagai modal kerja. Nampaknya tidak semua aparatur Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan Pedalaman dan Daerah Tertinggal provinsi Kalimantan Timur ditopang dengan keterampilan dan keahlian. Bahkan hanya sebagian aparatur yang memiliki legalitas pelatihan. Sementara pekerjaan yang harus diselesaikan justru perlu tenaga yang terampil, karena masih adanya aparatur yang tidak memiliki keterampilan hasil kerjanya beragam. Keaneka ragaman hasil kerja aparatur tersebut merupakan indikasi kinerja aparatur belum semuanya sesuai yang diharapkan. Karena itu dalam memberikan tugas / pekerjaan aparatur hendaknya perlu dipertimbangkan antara beban kerja dengan kemampuan dan keterampilan. Karena ketidakseimbangan akan membawa konsekuensi terhadap hasil kerja/kinerja. Kurang optimalnya kinerja aparatur tercermin oleh beberapa indikasi antara lain kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan ternyata hasilnya yang dicapai belum optimal dan masih terdapat perbedaan dalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan dari aspek ketepatan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan program, ternyata belum sepenuhnya pegawai yang menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya. Demikian pula pada aspek kualitas pekerjaan yang dihasilkan, ternyata belum semua dapat menghasilkan kualitas yang sama. Penerapan analisis jabatan yang tepat, baik ditinjau dari persyaratan jabatan maupun uraian pekerjaan, akan membawa konsekuensi terhadap hasil kerja ./ kinerja yang lebih baik.

Pengkajian analisis jabatan sebagai determinasi penting untuk meningkatkan kinerja aparatur, secara aplikatif memang kurang menghasilkan kinerja aparatur sesuai yang diharapkan. Karena dalam penerapannya ada faktor yang mendukung dan menghambat. Berdasarkan hasil penelitian faktor-faktor yang mendukung meliputi : Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 tentang

Pokok-pokok Kepegawaian, yang dapat dijadikan sebagai sumber atau pedoman untuk melakukan analisis jabatan. Kuatnya Kepala Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan Pedalaman dan Daerah Tertinggal Provinsi Kalimantan Timur untuk menerapkan analisis jabatan secara tepat dan benar. Kondusifnya keadaan stabilitas keamanan lingkungan dan ketertiban Kantor Kepala Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan Pedalaman dan Daerah Tertinggal Provinsi Kalimantan Timur yang memungkinkan persyaratan jabatan dan uraian pekerjaan dapat diterapkan lebih baik, dan Keputusan Gubernur Kalimantan Timur Nomor 13 Tahun 2009 tentang Tugas dan Fungsi Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan Pedalaman dan Daerah Tertinggal Provinsi Kalimantan Timur dapat dijadikan sebagai acuan untuk melaksanakan tugas. Sedangkan faktor yang menghambat meliputi : adanya perbedaan sikap diantara pimpinan unit kerja dalam menerapkan analisis jabatan pandangan, Tim Baperjakat dalam memberikan penilaian terhadap pengangkatan jabatan memiliki pandangan yang berbeda, dan kuatnya ikatan primordial di lingkungan kerja yang berpotensi dalam pengangkatan jabatan tidak objektif dan cenderung lebih mengedepankan pendekatan politis, dan Terbatasnya kewenangan yang dimiliki dan adanya keterikatan dengan Badan Kepegawaian Daerah, sehingga tidak adanya sinkronisasi yang harmonis sehingga analisis jabatan kurang berjalan efektif.

kesimpulan

1. Analisis jabatan di Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan, Pedalaman Dan Daerah Tertinggal Provinsi Kalimantan Timur belum dapat diterapkan dan belum dapat meningkatkan kinerja aparatur secara keseluruhan. Meskipun penerapan analisis jabatan di lembaga tersebut belum memenuhi kualifikasi yang ditetapkan tetapi sebagian besar aparatur telah menunjukkan penempatan yang sesuai dengan persyaratan jabatan maupun uraian pekerjaan,. Hal tersebut tercermin oleh beberapa indikasi terhadap keterampilan dan keahlian yang dimiliki dengan beban kerja, 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, skill maupun pengalaman.
2. Penerapan analisis jabatan ditinjau dari uraian pekerjaan nampaknya juga mengalami hal yang sama yaitu belum semua aparatur dalam penempatannya sesuai yang diharapkan. Hal tersebut tercermin oleh beberapa indikasi yaitu dalam penempatan aparatur kurang sesuai antara beban kerja dengan kapasitas, latar belakang pendidikan dengan jenis pekerjaan. Fenomena yang terjadi dalam kaitannya dengan penerapan analisis jabatan cukup beraneka ragam terutama yang berkenaan dengan standarisasi persyaratan jabatan

ternyata tingkat pendidikan dan kepangkatan maupun pengalaman belum merupakan jaminan untuk memperoleh jabatan.

3. Kinerja aparatur belum mencapai standar yang diinginkan, hak tersebut tercermin oleh kemampuan aparatur dalam menyelesaikan pekerjaan kemampuan aparatur dalam memanfaatkan jam kerja efektif, dan kualitas pekerjaan yang dihasilnya ternyata ketiganya belum dapat dicapai secara optimal. Kurang optimalnya kinerja aparatur merupakan hasil refleksi dari penerapan analisis jabatan yang belum efektif..
4. Faktor-faktor yang menghambat dalam penerapan analisis jabatan meliputi terbatasnya kewenangan yang dimiliki dan adanya keterikatan dengan Badan Kepegawaian Daerah, serta tidak adanya sinkronisasi antar kedua lembaga tersebut, yang memungkinkan penempatan pegawai tidak memenuhi kualifikasi yang diharapkan. Selain itu adanya intervensi dari pemegang otoritas dengan tim Baparjakat sehingga menghasilkan keputusan yang tidak sejalan dengan penerapan analisis jabatan serta masih kuatnya ikatan primordial sehingga pengangkatan dalam jabatan kurang objektif.

Saran

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

1. Dalam rangka meningkatkan kinerja aparatur maka analisis jabatan, yang dilakukan melalui jalur persyaratan jabatan dan uraian pekerjaan hendaknya diterapkan secara tepat dan benar atau harus memenuhi kualifikasi yang telah ditentukan. Hal tersebut dapat dilakukan melalui reformasi administrasi, dan menghilangkan praktek-praktek yang melanggar etika birokrasi..
2. Melakukan evaluasi terhadap Tim Baperjakat dan melakukan perombakan terhadap anggota tim, agar tidak terjadi perbedaan pandangan dalam memberikan penilaian yang lebih objektif
3. Menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif agar terjalinnya hubungan kerja yang harmonis, selaras, dan serasi diantara unit kerja, dan menghilangkan perasaan yang dapat menimbulkan kecemburuan diantara aparatur melalui pembinaan dan pengembangan kompetensi..

Daftar Pustaka

- Anonimus, Undang-Undang *Nomor 43 tahun 1999*, Pengganti Undang-Undang Nomor 18 tahun 1974 Tentang Pokok Kepegawaian. Indonesia. Jakarta.
- _____, Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004, tentang ***Pemerintahan Daerah***. Indonesia. Jakarta.
- _____, Peraturan Pemerintah ***Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil***. Inonesia. Jakarta.
- Komaruddin., 1995, *Pengadaan Personalialia*, Rajawali Pers, Jakarta.

- Koontz dan Weihrich. 1990. *Managing Productivity on Organization*. A Protical. People Oriented Presfektive. Singapore. Mc.Grow Hill Book.Co.
- Manullang, 1999, *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Cetakan ke-12, Jakarta.
- Moekijat., 1995, *Analisis Jabatan*, CV. Mandar Maju, Bandung.
- _____, 1998, *Manajemen Kepegawaian*, Penerbit CV. Mandar Maju, Bandung.
- _____, 2001 *Analisis Kebijakan Publik*. Tarsito Bandung
- Nainggolan, H.,1997, *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*, Jakarta.
- Syarif, T., 1990, *Pedoman Pelaksanaan Dan Pemanfaatan Hasilnya*, Angkasa, Bandung.
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke Ketiga. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Steers, R, M., 1995, *Efektivitas Organisasi*, Cetakan IV, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Tulus, Moh. A., 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gramedia Pustaka Tama, Jakarta.
- Terry, G. R., 1997, *Azas-azas Manajemen*, Terjemahan Winardi, Alumni, Bandung.
- Wibawa, 1994. *Titik Berat Otonomi Pada Daerah Tingkat II*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wursanto, I.G. 1998. *Manajemen Kepegawaian*, Penerbit Kansusius. Yogyakarta.