

**ANALISIS JABATAN DALAM PENEMPATAN PEGAWAI DI BADAN
PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH (BAPPEDA)
KABUPATEN PACITAN PROVINSI JAWA TIMUR**

Aditya Aji Atmanta
NPP. 28.0738

*Asdaf Kabupaten Pacitan, Provinsi Jawa Timur
Program Studi Manajemen Sumber Daya Aparatur*

Email: ajiatmanta@gmail.com

ABSTRACT

The performance of the State Civil Apparatus is considered to be still inadequate in giving the maximum contribution in the field. Job analysis is very important to be carried out in order to obtain qualified human resources (apparatus), from the recruitment stage to placement in certain positions. BAPPEDA as one of the Regional Apparatus Organizations that has a strategic task in regional government must carry out a proper job analysis. The purpose of this research was to identify how the implementation of job analysis in employee placement, obstacles and efforts to overcome problems related to job analysis at BAPPEDA Pacitan Regency. The method in conducting this research is a qualitative descriptive method with an inductive approach. Data collection in the field using interview, observation and documentation techniques. The implementation of job analysis at BAPPEDA Pacitan Regency has been carried out but still not optimal yet. Referring to the concept of Kadarisman that the indicators that the implementation of job analysis has not been maximally carried out yet include the lack of quantity and quality of employees, lack of employee competency development, job evaluation that has not been fully carried out, and the employee mutations that have not been based on job analysis so that it has an impact on job appraisal and less than optimal organizational development. Supporting factors for the implementation of job analysis in the placement of employees include the improvement of the civil servant recruitment system and the existence of regulations governing the implementation of job analysis. Meanwhile, the inhibiting factors faced were the limited formation of civil servants, the old system of civil servant recruitment and the existence of the prerogative rights of the Regent in assigning employees. Efforts made in overcoming the problem are by developing competency and coordinating with the Regional Secretariat Organizational Division regarding the preparation of job analysis.

Keywords: job title analysis, placement, organization, competency development, recruitment

ABSTRAK

Kinerja Aparatur Sipil Negara masih dinilai kurang mampu memberikan kontribusi yang maksimal di lapangan. Analisis jabatan sangat penting untuk dilaksanakan untuk memperoleh SDM (aparatur) yang berkualitas, mulai tahap rekrutmen hingga penempatan pada jabatan tertentu. BAPPEDA sebagai salah satu OPD yang mempunyai tugas strategis dalam pemerintahan daerah harus melaksanakan analisis jabatan dengan baik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi bagaimana pelaksanaan analisis jabatan dalam penempatan pegawai, kendala dan upaya dalam mengatasi permasalahan terkait analisis jabatan di BAPPEDA Kabupaten Pacitan. Metode dalam melakukan penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan induktif. Pengumpulan data di lapangan menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Pelaksanaan analisis jabatan di BAPPEDA Kabupaten Pacitan sudah dilaksanakan tetapi masih belum maksimal. Mengacu pada konsep dari Kadarisman bahwa indikator belum maksimalnya pelaksanaan analisis jabatan antara lain kuantitas dan kualitas pegawai yang minim, kurangnya pengembangan kompetensi pegawai, evaluasi jabatan yang masih belum sepenuhnya dilakukan dan mutasi pegawai yang belum berdasarkan analisis jabatan sehingga berdampak pada penilaian pekerjaan dan pengembangan organisasi yang kurang maksimal. Faktor pendukung pelaksanaan analisis jabatan dalam penempatan pegawai antara lain dengan perbaikan sistem rekrutmen PNS serta adanya regulasi yang mengatur pelaksanaan analisis jabatan. Sedangkan faktor penghambat yang dihadapi yaitu terbatasnya formasi PNS, sistem perekrutan PNS yang masih dalam pola lama dan adanya hak prerogratif Bupati dalam menempatkan pegawai. Upaya yang dilakukan dalam mengatasi permasalahan yaitu dengan melakukan pengembangan kompetensi dan melakukan koordinasi dengan Bagian Organisasi Setda terkait penyusunan analisis jabatan.

Kata kunci: analisis jabatan, penempatan, organisasi, pengembangan kompetensi, rekrutmen

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Reformasi birokrasi merupakan hal yang sangat penting dilakukan pemerintah dalam memperbaiki kualitas tata pemerintahan di Indonesia. Birokrasi di Indonesia sejauh ini masih dipandang negatif oleh sebagian masyarakat. Indikator masih buruknya kondisi birokrasi di Indonesia yaitu budaya birokrasi yang menyebabkan buruknya kualitas pelayanan kepada masyarakat (Yunas, 2016). Terwujudnya *Good Governance* di Indonesia sebagai muara dari reformasi birokrasi merujuk pada pembaharuan akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi menuju ke arah yang lebih baik (Zuhro, 2010). Kualitas suatu birokrasi sangat dipengaruhi oleh kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN)nya. Reformasi birokrasi dalam bidang kepegawaian terus dilakukan dalam mewujudkan kualitas sumber daya manusia dalam hal ini Aparatur Sipil Negara (Prasojo, 2010).

Masyarakat masih banyak melihat kenyataan di lapangan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) masih dinilai kurang mampu memberikan kinerja yang maksimal. Kurang maksimalnya kinerja Aparatur Sipil Negara tersebut salah satunya diakibatkan karena kurang sesuainya antara kemampuan dan kompetensi dengan tugas atau beban pekerjaan yang dimiliki. Penempatan pegawai yang tepat sangat penting dalam menunjang kinerja pegawai yang maksimal. Penempatan pegawai yang tepat dan sesuai dengan kualifikasi pendidikan dan keahliannya harus didasarkan pada prinsip *the right man on the right place* (Ratnawati, Pascarani, dan Supriyanti, 2016). Hal tersebut tentunya akan memberikan kinerja yang optimal terhadap Aparatur Sipil Negara dalam suatu instansi pemerintah (Tanumihardjo, 2013).

Saat ini KemenPAN-RB mengeluarkan peraturan baru terkait kompetensi pegawai melalui Permenpan No. 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN. Hal tersebut dimaksudkan agar dalam penempatan pegawai nantinya tidak lagi berdasarkan suka atau tidak suka melainkan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki pegawai. Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) juga dapat digunakan sebagai acuan bagi pegawai dalam promosi ataupun mutasi yang diperoleh setelah mendapat informasi jabatan dari analisis jabatan (www.bantennews.co.id, 2018).

Undang-Undang Aparatur Sipil Negara merupakan pendekatan baru dalam manajemen ASN. Dalam UU ASN tersebut dijelaskan bahwa dalam manajemen pegawai atau Aparatur Sipil Negara (ASN) harus didasarkan pada kompetensi, kualifikasi dan juga kapabilitas sebagai dasar penempatan pegawai pada suatu organisasi pemerintah daerah. Hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan serta lebih menekankan profesionalisme pegawai sehingga terwujudnya kualitas sumber daya manusia yang unggul (Undang-Undang Nomor 5, 2014).

Penyusunan dan penentuan jumlah kebutuhan Pegawai Negeri Sipil dan PPPK dari setiap instansi pemerintah harus disusun berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja, sebagaimana diatur dalam Pasal 56 dan Pasal 94 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan dalam melaksanakan Pasal 6 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang mengatur tentang pedoman pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja (Permen PAN-RB Nomor 1, 2020).

Analisis jabatan sangatlah diperlukan bagi organisasi dalam memperoleh SDM yang berkualitas, mulai dari tahap rekrutmen, seleksi, penempatan dan promosi pegawai dalam menduduki suatu pekerjaan atau jabatan tertentu (Lumataw, 2014). Pada dasarnya instansi pemerintah salah dalam menempatkan pegawai dikarenakan kesalahan dalam analisis jabatan. Sehingga instansi pemerintah atau Organisasi Perangkat Daerah (OPD) wajib melaksanakan analisis jabatan dalam merencanakan dan menempatkan pegawainya (Preistia, Mustam, dan Lestari, 2015).

Tiap-tiap organisasi atau instansi pemerintah sangatlah membutuhkan adanya analisis jabatan dalam mencapai tujuan organisasi. Keberlangsungan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan baik salah satunya dengan memperhatikan penempatan pegawainya. Informasi yang didapatkan dari analisis

jabatan dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan SDM, sehingga peran analisis jabatan di sini sangatlah penting karena merupakan dasar dalam penempatan pegawai. Melalui analisis jabatan yang baik dapat menghasilkan pegawai yang mampu bekerja efektif dan efisien sehingga sesuai dengan kebutuhan organisasi. Seseorang akan mampu bekerja dengan maksimal apabila mengetahui dengan jelas tupoksi dan posisinya dalam suatu organisasi kerja (Astuti, 2018).

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Pacitan merupakan unsur pelaksana Pemerintah di bidang perencanaan yang meliputi analisis data, perencanaan dan pengendalian pembangunan, pembangunan manusia dan masyarakat, ekonomi, sumber daya alam dan infrastruktur, serta tugas pembantuan yang diberikan kepada Kabupaten (Peraturan Bupati Pacitan Nomor 2, 2013). BAPPEDA mempunyai peran yang sangat penting dalam pengelolaan pembangunan dan pelaksanaan perencanaan pembangunan daerah dalam lima tahun ke depan (Tompo, Kadir, dan Murfhi, 2017).

Pelaksanaan analisis jabatan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah sangatlah penting untuk dilaksanakan dengan baik mengingat tugas dan fungsi BAPPEDA yang sangat penting bagi suatu pemerintahan. Analisis jabatan pada BAPPEDA berfungsi dalam menunjang kebutuhan rekrutmen, seleksi dan penempatan tenaga kerja, menentukan upah, merancang jalur karir pegawai, menetapkan beban kerja yang sesuai sehingga dapat memberikan manfaat bagi organisasi. Selain itu melalui analisis jabatan, pegawai juga bisa mengembangkan dirinya dengan baik karena pegawai ditempatkan sesuai dengan kualifikasi yang dimilikinya (Junaidin, 2016).

Kabupaten Pacitan merupakan kabupaten yang sudah menerapkan analisis jabatan dalam perencanaan dan penempatan pegawai. Namun dalam pelaksanaannya masih ada catatan yaitu distribusi PNS yang masih kurang merata dan belum berdasarkan kompetensi (www.bkd.pacitankab.go.id, 2016). Oleh karena itu tujuan dari dilaksanakannya analisis jabatan yang baik dan benar ialah untuk mendapatkan dan menempatkan para pegawai yang ada pada tiap-tiap OPD secara tepat agar dapat menciptakan suasana kerja yang efektif dan efisien.

1.2 Permasalahan

Terdapat beberapa permasalahan yang berkaitan dengan analisis jabatan dalam penempatan pegawai di BAPPEDA Kabupaten Pacitan ini. pada umumnya analisis jabatan belum sepenuhnya diterapkan dalam manajemen PNS yang ada terkhusus dalam penempatan pegawai. BAPPEDA Kabupaten Pacitan pada kenyataannya masih mengalami beberapa permasalahan yang berkaitan dengan kapasitas sumber daya aparatur yang perlu untuk dilakukan evaluasi kedepannya. Permasalahan mendasar terkait sumber daya aparatur yang sedang dihadapi oleh BAPPEDA Kabupaten Pacitan adalah kurangnya pegawai yang berkompoten pada bidangnya sehingga kurang memadai dalam mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Sehingga ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan pekerjaannya dapat menghambat kinerja organisasi dengan baik. Fenomena di atas yang mana telah dilaksanakannya analisis jabatan guna mendapatkan

perencanaan pegawai yang baik dan berkompeten pada bidangnya masing-masing, ternyata tidak berhasil secara penuh. (LKjIP BAPPEDA, 2019).

1.3 Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu, baik dalam konteks implementasi analisis jabatan maupun konteks manajemen pegawai terkhusus dalam penempatan pegawai. Penelitian (Warsito, 2018) yang berjudul *Implementasi Analisis Jabatan Dalam Penempatan Pegawai Di Bagian Kepegawaian Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung*, menemukan bahwa hasil dari analisis jabatan belum dilaksanakan secara optimal dalam penempatan pegawai, hal ini dapat dilihat dari kriteria penilaian tentang analisis jabatan dalam penempatan pegawai yang masih rendah. Berkaitan analisis jabatan meliputi: tugas, tanggung jawab, kondisi kerja dan kualifikasi pegawai, secara keseluruhan rata-rata sebesar 39,58% dengan katagori “kurang memuaskan“. Selanjutnya dalam penelitian (Sugijono, 2016) menemukan bahwa analisis jabatan harus dilaksanakan dengan menganalisis aspek kegiatan pelaksanaan pekerjaan mengenai apa yang sebenarnya dikerjakan oleh pemangku jabatan, dan aspek persyaratan dari pemangku jabatan mengenai syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh pemangku jabatan agar dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik. Untuk menganalisis dua aspek itu diperlukan informasi-informasi :jabatan (job information), persyaratan jabatan (job specification), perilaku (behavior), peralatan yang dibutuhkan, standar kinerja (performance standard), dan konteks pekerjaan. Dalam penelitian (Wahyudi, 2015) menemukan bahwa analisis jabatan dan analisis beban kerja merupakan alat yang membantu memberikan pertimbangan terkait perumusan kebijakan kepegawaian, ketatalaksanaan, kelembagaan dan pengawasan. Lemahnya pemanfaatan hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja dikarenakan keterbatasan alokasi anggaran, komitmen manajer puncak, dominasi kepentingan-kepentingan, dan persepsi negatif. Penelitian (Tanumihardjo, 2013) menemukan bahwa analisis jabatan memiliki peranan yang sangat penting dalam menejemen sumber daya manusia yaitu meningkatkan kinerja organisasi baik dari segi produktivitas, pelayanan maupun kualitas untuk mencapai tujuan utama organisasi. Dalam penelitian (Ginting, 2019) menemukan bahwa analisis jabatan sangat berperan penting dalam penempatan pegawai negeri sipil. Deskripsi jabatan dan juga spesifikasi jabatan yang dilakukan secara cermat dan teliti akan menempatkan pegawai di pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana konteks penelitian yang dilakukan yakni pemanfaatan analisis jabatan dalam penempatan pegawai menggunakan indikator yang berbeda juga dari penelitian sebelumnya yakni menggunakan konsep dari (Kadarisman, 2018) tentang Analisis Jabatan yang mengemukakan bahwa manfaat analisis jabatan dapat digunakan dalam mengetahui data /atau informasi dalam menetapkan kuantitas dan kualitas pegawai ASN, pengembangan kompetensi pegawai ASN, evaluasi jabatan, penilaian pelaksanaan pekerjaan,

promosi dan/atau pemindahan dan pengembangan organisasi. Sehingga pada penelitian ini penulis lebih terfokus dalam meninjau pemanfaatan analisis jabatan dalam manajemen pegawai yang ada.

1.5 Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memperoleh informasi tentang bagaimana pemanfaatan analisis jabatan dalam manajemen pegawai ASN terutama dalam konteks penempatan pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Pacitan Provinsi Jawa Timur. Apa saja hambatan dalam pelaksanaan analisis jabatan di BAPPEDA Kabupaten Pacitan serta bagaimana upaya BAPPEDA Kabupaten Pacitan dalam mengatasi hambatan dalam analisis jabatan yang dilaksanakan.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif. Dimana pendekatan kualitatif lebih tepat digunakan dalam penelitian yang permasalahannya berada di situasi sosial (Yusuf, 2014:43). Pada penelitian ini penulis membandingkan antara teori atau konsep yang digunakan dengan realita di lapangan.

Dalam pengumpulan data di lapangan Penulis menggunakan triangulasi data yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi (Yusuf, 2014:372). Wawancara dilakukan secara semi terstruktur dengan jumlah informan sebanyak 4 orang pegawai BAPPEDA, selanjutnya observasi dilakukan terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan analisis jabatan serta dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan dokumen-dokumen yang menunjang kegiatan analisis jabatan di BAPPEDA Kabupaten Pacitan.

Adapun analisis data yang digunakan menurut (Sugiyono, 2016:369) selama pengumpulan data yaitu antara lain reduksi data, penampilan atau penyajian data serta penarikan kesimpulan. Sehingga data-data yang diperoleh dapat diolah dengan baik.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis jabatan merupakan salah satu metode yang sangat tepat dalam rangka penempatan seorang pegawai dalam menduduki suatu jabatan yang sesuai. Organisasi perangkat daerah akan lebih mudah dalam mengelola pegawai dengan baik dan maksimal apabila mengimplementasikan hasil analisis jabatan dengan baik.

Pelaksanaan analisis jabatan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan telah diatur dalam Keputusan Bupati Pacitan Nomor: 188.45/1903/KPTS/408.12/2019. Keputusan Bupati Pacitan tersebut menetapkan bahwa Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja menjadi acuan bagi Pemerintah Kabupaten Pacitan untuk penyusunan dan penetapan jumlah kebutuhan ASN, penyusunan peta jabatan dan uraian jabatan.

3.1 Kuantitas dan Kualitas Pegawai ASN

Penulis melakukan analisis tentang bagaimana kondisi jumlah pegawai dan latar belakang pendidikan dari 28 pegawai yang ada di BAPPEDA Kabupaten Pacitan.

Tabel 1.
Kesesuaian Pegawai dengan Jabatan Ditinjau dari Pendidikan Terakhir BAPPEDA Kabupaten Pacitan 2020

Kesesuaian	Jumlah Pegawai	Persen (%)
Sesuai	18	64
Tidak Sesuai	10	36
Jumlah	28	100

Sumber: Diolah Penulis, 2020

Berdasarkan hasil dari observasi di atas dapat diketahui bahwa pendidikan dari pegawai sebagian besar sudah sesuai atau tidak ada masalah dengan persyaratan pendidikan dari jabatan yang didudukinya. Sebesar 64% atau 18 orang pendidikannya sudah sesuai dengan syarat jabatan, tetapi masih ada sebesar 36% atau 10 orang pegawai yang pendidikannya masih belum sesuai dengan syarat jabatan yang diduduki berdasarkan hasil dari analisis jabatan yang telah dilakukan.

Selanjutnya penulis melakukan analisis terhadap kebutuhan jumlah pegawai di BAPPEDA dan dibandingkan dengan kondisi pegawai yang ada saat ini.

Tabel 2.
Kebutuhan Pegawai berdasarkan Peta Jabatan di BAPPEDA Kabupaten Pacitan 2020

Jumlah Pegawai yang Ada	Jumlah Ideal Pegawai	Kekurangan Pegawai
28	68	40

Sumber: Diolah Penulis, 2020

Berdasarkan hasil observasi yang Penulis lakukan terhadap Peta Jabatan dapat diketahui bahwa kondisi pegawai yang ada di BAPPEDA Kabupaten Pacitan sangatlah terbatas ditinjau dari segi jumlahnya. Dari perencanaan kebutuhan pegawai yang sudah dilakukan melalui analisis jabatan didapatkan bahwa jumlah kebutuhan pegawai yang dibutuhkan BAPPEDA adalah sebanyak 68 orang. Akan tetapi pada kenyataannya formasi yang didapatkan oleh BAPPEDA hanya 28 pegawai saja. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa BAPPEDA masih kekurangan pegawai sejumlah 40 orang. Angka tersebut terbilang cukup besar sehingga perlu untuk dilakukan evaluasi kedepannya

mengenai distribusi kebutuhan pegawai melalui koordinasi dengan BKPPD. Kekurangan pegawai sejumlah 40 orang termasuk banyak, dan tentunya menyebabkan ketidakproporsionalan jumlah beban kerja. Dengan jumlah beban kerja yang lebih maka tentunya tidak ideal bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

Menurut hasil wawancara yang penulis lakukan dengan Sekretaris BAPPEDA beliau mengatakan bahwa “kondisi ASN secara umum di BAPPEDA masih sangat kurang sehingga beban kerja pegawai tidak proporsional. BAPPEDA masih kekurangan pegawai sebanyak 40 orang. Hal itu disiasati dengan mengangkat tenaga teknis yang hanya sebanyak 5 orang untuk mencukupi kebutuhan pegawai”.

Melihat kondisi tersebut tentunya bisa mempengaruhi efektifitas kinerja dari pegawai. Kondisi di lapangan yang ditemui masih tidak seimbang beban kerja dari setiap pegawai yang belum proporsional. Hal ini tentunya mengakibatkan setiap pegawai memiliki jumlah beban kerja lebih dari yang seharusnya. Oleh karena itu diperlukan evaluasi tentang kebutuhan pegawai melalui analisis jabatan yang tepat.

3.2 Pengembangan Kompetensi ASN

Tabel 3.
Kesesuaian Pegawai dengan Jabatan Ditinjau dari Diklat yang Diikuti BAPPEDA Kabupaten Pacitan 2020

Kesesuaian	Jumlah Pegawai	Persen (%)
Sesuai	6	21,4
Tidak Sesuai	6	21,4
Belum Mengikuti	16	57,1
Jumlah	28	100

Sumber: Diolah Penulis, 2020

Melihat data dari hasil observasi penulis tentang Diklat yang telah diikuti pegawai di BAPPEDA Kabupaten Pacitan dapat diketahui bahwa pada umumnya kesempatan pegawai dalam mengikuti pengembangan kompetensi masih sangat sedikit dan terbatas. Dari 28 orang pegawai hanya 6 pegawai saja yang sudah mengikuti Diklat Teknis yang sesuai dengan jabatan yang didudukinya berdasarkan uraian jabatan dan syarat jabatan yang ada. Sisanya yaitu sebanyak 22 orang atau 79% masih belum sesuai dengan syarat jabatan yang ada. Masih sedikitnya kesempatan dalam mengikuti pengembangan kompetensi ini juga ditandai dengan sebanyak 16 pegawai yang belum mengikuti Diklat teknis yang sesuai dengan jabatan yang didudukinya.

Berdasarkan hasil wawancara yang Penulis lakukan dengan Sekretaris BAPPEDA beliau mengatakan bahwa: “Seharusnya ada upaya untuk

meningkatkan kompetensi pegawai terutama terkait dengan jabatannya. Hanya saat ini di BAPPEDA hal ini belum bisa dilakukan dengan maksimal karena kesempatan dan ketersediaan anggaran yang disiapkan oleh BPPKD ini belum mampu mengatasi seluruh kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai khususnya BAPPEDA.”

Pengembangan kompetensi pegawai hendaknya dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kualitas para pegawai dan dilaksanakan oleh seluruh pegawai. Terlebih lagi apabila seorang pegawai yang ditempatkan tidak pada bidangnya yang sesuai. Sehingga melalui pengembangan kompetensi ini diharapkan mampu mengatasi permasalahan tersebut.

3.3 Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan merupakan tindak lanjut dari pelaksanaan analisis jabatan yang telah dilakukan. Evaluasi jabatan sangat penting untuk dilakukan guna menganalisis apa-apa saja yang masih menjadi kekurangan dan bagaimana cara menyelesaikannya. Evaluasi jabatan dilakukan untuk memaksimalkan analisis jabatan sehingga mampu meningkatkan kualitas pegawai dan kelembagaan dalam suatu OPD.

Analisis jabatan yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Pacitan selama ini dilaksanakan oleh masing-masing OPD sehingga dari analisis jabatan yang disusun masih belum sepenuhnya objektif. Berikut wawancara yang Penulis lakukan dengan Kepala BAPPEDA beliau mengatakan bahwa “Pada saat ini kita berusaha melakukan hal itu semaksimal mungkin, pada prinsipnya memang benar bahwa penugasan seorang ASN ini harus diikuti dengan penilaian tentang kompetensi. Hanya saja pada saat ini ketersediaan ASN belum memenuhi semua kompetensi yang dibutuhkan. Sebagian diantaranya harus kita isi dengan ASN yang tersedia.”

Berdasarkan wawancara tersebut dapat diketahui bahwa memang analisis jabatan yang dilakukan masih menemui kendala dalam pelaksanaannya terutama pada aspek ketersediaan ASN. Hal itu tentunya menjadi sebuah catatan untuk dilakukan perbaikan kedepannya. Keterbatasan ASN yang ada menjadikan antara persyaratan jabatan dengan pegawai yang mendudukinya menjadi kurang sesuai dan pada akhirnya pegawai tersebut lah yang harus mampu untuk menyesuaikan. Melihat keadaan tersebut tentunya harus segera dilaksanakan perbaikan ke depannya. Penyusunan uraian jabatan menjadi salah satu hal yang sangat penting dalam menentukan kualifikasi pegawai yang tepat dalam menduduki suatu jabatan.

3.4 Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

Kinerja pegawai menjadi sebuah tolok ukur bagaimana pencapaian dari seorang pegawai dalam suatu organisasi. Penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah salah satu bentuk pengawasan terhadap seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya apakah mampu berjalan maksimal atau tidak. Penilaian pekerjaan yang dilakukan oleh OPD kepada masing-masing pegawai akan menjadi bahan evaluasi kedepannya untuk dipertimbangkan bahwa pegawai tersebut layak atau tidak dalam menduduki suatu jabatan.

Berdasarkan data hasil observasi terkait dengan Capaian SKP setiap pegawai di BAPPEDA, dapat diketahui bahwa seluruh pegawai sudah mampu memperoleh capaian kinerja yang baik. Hal ini tentunya menjadi suatu indikator bahwa seluruh pegawai sudah mampu menyelesaikan pekerjaan berdasarkan perjanjian kerja yang telah disusun. Dengan kondisi pegawai yang masih banyak yang belum sesuai dengan jabatannya bukan menjadi suatu masalah dalam pencapaian kinerja. Seluruh pegawai mampu mengatasi segala keterbatasan yang ada.

Dalam wawancara yang dilakukan oleh Penulis dengan Kasubbag Program, Evaluasi dan Pelaporan beliau mengatakan bahwa “Secara teknis capaian kinerja kita baik. Kita bisa memenuhi indikator-indikator yang sudah ditetapkan setiap tahun melalui penyusunan rencana kerja perangkat daerah dan capaian indikator kinerja BAPPEDA sendiri juga mampu memberikan kontribusi yang baik pada indikator capaian kinerja daerah.”. Capaian kinerja dari BAPPEDA sudah dinilai cukup baik dan mampu memberikan kontribusi pada capaian kinerja daerah. Itu artinya bahwa pegawai di BAPPEDA Kabupaten Pacitan telah mampu melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan sangat baik walaupun dengan segala keterbatasan pegawai yang ada.

3.5 Promosi dan/atau Pemindahan

Penataan pegawai erat kaitannya dengan proses mutasi atau pemindahan pegawai. Mutasi pegawai ini dilakukan untuk memperoleh komposisi pegawai yang paling ideal dalam suatu organisasi agar berjalan dengan maksimal. Dalam pemindahan pegawai harus didasarkan pada informasi analisis jabatan yang telah disusun agar tetap berdasarkan prinsip *the right man on the right place*. Selain itu juga pemindahan pegawai dilakukan untuk merotasi pegawai dalam suatu organisasi pemerintahan.

Tabel 4.
Mutasi Pegawai di BAPPEDA Kabupaten Pacitan 2020

No.	Nama	Jabatan	Status
1.	SUPRI HARINI PUJI LESTARI, S.Sos, M.Sc	Kepala Sub Bagian Umum, Kepegawaian dan Keuangan	Mutasi ke Dinas Sosial Kab. Sidoarjo
2.	ISWAHYUDI CAHYO PURNOMO, A.Md		Pelaksana Tugas

Sumber: Sub Bagian Umum, Kepegawaian dan Keuangan BAPPEDA Kabupaten Pacitan, 2020

Berdasarkan hasil observasi yang Penulis lakukan terhadap mutasi pegawai yang ada di BAPPEDA Kabupaten Pacitan diketahui bahwa terdapat satu pegawai yang berpindah tugas ke OPD lain. Sehingga terdapat kekosongan jabatan pada Kasubbag Umum, Kepegawaian dan Keuangan. Dalam rangka mengisi kekosongan jabatan tersebut Kepala BAPPEDA menugaskan seorang pegawai untuk menjadi Pelaksana Tugas sebagai Kasubbag Umum, Kepegawaian dan Keuangan. Penugasan ini merupakan kewenangan dari BAPPEDA sendiri dalam menempatkan pegawainya yang didasarkan pada kemampuan dan kapasitas

pegawai yang memenuhi kelayakan. Dalam hal ini terdapat suatu promosi pegawai yaitu jabatan Kepala Sub Bagian Umum, Kepegawaian dan Keuangan yang bersifat Pelaksana Tugas. Dalam penentuan pendudukan jabatan Pelaksana Tugas ini, BAPPEDA menunjuk seorang pegawai yang dianggap mampu dan memenuhi persyaratan dalam mengemban tugas sebagai Kasubbag Umum, Kepegawaian dan Keuangan. Promosi jabatan ini mempertimbangkan beberapa faktor yaitu kinerja yang baik dari pegawai dan juga pertimbangan secara pangkat dan golongan yang sudah memenuhi persyaratan.

Berdasarkan wawancara yang Penulis lakukan dengan Sekretaris BAPPEDA mengenai penempatan pegawai dikaitkan dengan pemanfaatan analisis jabatan yang ada di BAPPEDA Kabupaten Pacitan, beliau mengatakan bahwa “Untuk jabatan struktural kita pertimbangkan berdasarkan potensi masing-masing individu dilihat dari kinerja pada saat dia bekerja di masing-masing unit kerja. Di situ dinilai berdasarkan senioritas yaitu lamanya yang bersangkutan bekerja dikaitkan dengan golongan dan kepangkatan yang memenuhi persyaratan baru dari situ dipertimbangkan sesuai dengan pendidikan dan kinerja dari masing-masing personil yang diusulkan tadi dan penempatannya disesuaikan dengan bidang masing-masing.”

Proses penempatan maupun pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lainnya hendaknya memperhatikan bagaimana kapasitas dari setiap pegawai dengan baik. Apabila penempatan atau pemindahan pegawai didasarkan pada kompetensi dari setiap pegawai maka mereka akan mendapatkan tempat yang sesuai dengan bidang mereka sehingga mendukung kinerja mereka menjadi maksimal.

3.6 Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi dapat dilakukan dengan mengacu pada informasi-informasi yang diperoleh dari analisis jabatan. Melalui proses analisis jabatan maka organisasi bisa menganalisa dan menentukan langkah ke depan dalam rangka pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi tentunya melihat bagaimana evaluasi-evaluasi yang menjadi acuan bagaimana organisasi perlu diperbaiki.

Observasi program pengembangan organisasi Penulis lakukan dengan menganalisis dokumen pada LKjIP. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan dapat diketahui bahwa indikator target kinerja yang disusun oleh BAPPEDA setiap tahunnya sudah mampu dicapai dengan baik. Artinya bahwa upaya pengembangan organisasi selalu dilakukan setiap tahunnya dengan melihat evaluasi-evaluasi yang ada.

Mengacu pada hasil evaluasi organisasi pada dokumen LKjIP BAPPEDA Kabupaten Pacitan diperoleh beberapa poin evaluasi dalam rangka pengembangan organisasi ke depannya antara lain:

1. Diperlukan peningkatan dan pengembangan kualitas sumber daya aparatur perencana.
2. Pemberlakuan sistem “*reward and punishment*” secara proporsional.

Berdasarkan hasil evaluasi tersebut dapat diketahui bahwa harus dilakukan perubahan dalam sistem manajemen sumber daya manusia diantaranya

dengan peningkatan dan pengembangan kualitas dan pemberlakuan *reward and punishment*. Sistem manajemen sumber daya manusia yang baik tentunya akan berpengaruh pada peningkatan kualitas organisasi. Penempatan pegawai yang tepat juga akan mendukung perbaikan sistem manajemen sumber daya manusia.

3.7 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Analisis jabatan merupakan metode yang sangat tepat dalam upaya manajemen Pegawai Negeri Sipil terkhusus dalam penempatan pegawai. Melalui analisis jabatan yang baik maka tentunya manajemen PNS dalam suatu OPD akan terwujud sesuai prinsip *the right man on the right place*. Dalam penelitian yang Penulis lakukan di BAPPEDA Kabupaten Pacitan, Penulis menemukan bahwa analisis jabatan belum sepenuhnya terlaksana dengan baik dan masih terkendala oleh beberapa hal yaitu: terbatasnya jumlah Pegawai Negeri Sipil yang ada, sistem perekrutan PNS yang masih dalam masa transisi dari pola lama yang belum berdasarkan analisis jabatan ke pola baru yang sudah mulai disesuaikan dengan analisis jabatan, dan adanya hak prerogratif Kepala Daerah dalam menempatkan pegawai. Selanjutnya hal-hal yang dilakukan oleh BAPPEDA Kabupaten Pacitan dalam mengatasi hambatan tersebut antara lain yaitu pengangkatan tenaga teknis dalam rangka menutupi kekurangan pegawai yang dibutuhkan, peningkatan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan serta berkoordinasi dengan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah dalam menyesuaikan regulasi terbaru terkait dengan implementasi analisis jabatan dalam manajemen PNS.

Kurang maksimalnya pemanfaatan analisis jabatan dalam penempatan pegawai di BAPPEDA Kabupaten Pacitan tersebut layaknya juga ditemukan dalam penelitian (Wahyudi, 2015) dimana implementasi hasil analisis jabatan dan beban kerja menunjukkan hasil yang kurang maksimal yang disebabkan oleh berbagai hambatan diantaranya keterbatasan anggaran, munculnya kecenderungan-kecenderungan kepentingan dalam merumuskan kebijakan yang berkaitan dengan kepegawaian, lemahnya komitmen pucuk pimpinan. Apabila penempatan pegawai sudah dilakukan berdasarkan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan kompetensinya maka tentunya kinerja dari pegawai yang bersangkutan akan lebih maksimal. Hal tersebut juga dijelaskan dalam penelitian (Tanumihardjo, 2013) yang membahas tentang pengaruh analisis jabatan terhadap kinerja pegawai dimana ditemukan bahwa uraian dan spesifikasi jabatan mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 58% dimana hal tersebut sangat perlu untuk diperhatikan dalam manajemen pegawai.

IV. KESIMPULAN

Pelaksanaan analisis jabatan dalam penempatan pegawai di BAPPEDA Kabupaten Pacitan pada dasarnya sudah dilaksanakan tetapi belum maksimal. Terdapat 6 indikator yang digunakan dalam melihat bagaimana pelaksanaan analisis jabatan di BAPPEDA Kabupaten Pacitan. Pertama, kuantitas dan kualitas pegawai yang ada masih sangat minim dan kebanyakan masih belum berdasarkan latar belakang pendidikan. Kedua, masih kurangnya kegiatan pengembangan kompetensi bagi pegawai dan masih belum menyeluruh. Ketiga, masih belum maksimalnya penyusunan peta jabatan dan evaluasi jabatan. Keempat, penilaian

kinerja sudah mampu terlaksana dengan baik meskipun dengan keterbatasan pegawai yang ada. Kelima, dari segi pemindahan pegawai masih belum sepenuhnya sesuai dengan analisis jabatan. Keenam, pengembangan organisasi sudah dilakukan melihat dari hasil evaluasi yang sebelumnya.

Faktor penghambat antara lain keterbatasan formasi Pegawai Negeri Sipil yang belum sesuai dengan kebutuhan. Sistem perekrutan PNS yang masih menggunakan pola lama yang belum berdasarkan analisis jabatan. Serta Hak Prerogratif Bupati yang bisa menempatkan pegawai dengan pertimbangannya sendiri di luar analisis jabatan. Sementara faktor yang mendukung antara lain adanya upaya perbaikan sistem rekrutmen PNS yang didasarkan kebutuhan tiap OPD dan adanya regulasi yang mengatur penyusunan kebutuhan pegawai harus berdasarkan analisis jabatan. Upaya yang dilakukan yaitu pengangkatan tenaga teknis dalam mengatasi kekurangan pegawai, pengembangan kompetensi bagi para pegawai, melakukan koordinasi dengan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah.

Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu penelitian yang terbatas. Penelitian juga hanya dilakukan pada satu OPD saja sebagai model studi kasus yang dipilih berdasarkan konsep Kadarisman. Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa berkaitan dengan implementasi analisis jabatan dalam penempatan pegawai untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

V. UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala BAPPEDA Kabupaten Pacitan beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, Dosen Pembimbing 1 dan 2 yang selalu mengarahkan Penulis dalam membuat penelitian ini serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, Windry. 2018. "IMPLEMENTASI ANALISIS JABATAN DALAM PENEMPATAN PEGAWAI DI BAGIAN KEPEGAWAIAN SEKRETARIAT DPRD KABUPATEN BANDUNG." *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)* 2(3):178–207.
- Ginting, Ferdinanta. 2019. "ANALISIS JABATAN DALAM PENEMPATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA SEKRETARIAT DAERAH PEMERINTAHAN KABUPATEN KARO."
- Junaidin, Junaidin. 2016. "Proses Analisis Jabatan Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bima." *Jurnal Ilmiah Mandala Education* 2(2):315–25.
- Kadarisman, Muh. 2018. *Manajemen Aparatur Sipil Negara*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- LKjIP BAPPEDA. 2019. *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah BAPPEDA Kabupaten Pacitan*.
- Lumataw, Youke L. H. 2014. "Gambaran Analisis Jabatan, Rekrutmen, Seleksi,

- Penempatan Dan Promosi Pegawai Pada Jabatan Struktural Dinas Kesehatan Kota Gorontalo Tahun 2014.” *JIKMU* 4(4).
- Peraturan Bupati Pacitan Nomor 2. 2013. *Uraian Tugas, Fungsi, Dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pacitan*.
- Permen PAN-RB Nomor 1. 2020. *Pedoman Analisis Jabatan Dan Analisis Beban Kerja*.
- Prasojo, Eko. 2010. “Reformasi Kepegawaian Indonesia: Sebuah Review.” *Kritik Dan Rekomendasi, Artikel Non Publish, Disampaikan Pada Rapat Dengar Pendapat Komisi II DPR RI*.
- Preistia, Preistia, Mochammad Mustam, and Hesti Lestari. 2015. “Analisis Jabatan Pegawai Negeri Sipil Di Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah.” *Journal of Public Policy and Management Review* 4(2):575–85.
- Ratnawati, Ni Luh Tut Tri, Ni Nyoman Dewi Pascarani, and Ni Wayan Supriyanti. 2016. “Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pada Dinas Perhubungan Kota Denpasar Tahun 2016.” *Citizen Charter* 1(1):165208.
- Sugijono, Sugijono. 2016. “ANALISIS JABATAN DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.” *Orbith: Majalah Ilmiah Pengembangan Rekayasa Dan Sosial* 12(1).
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Dan Pengembangan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Tanumihardjo, Shinta. 2013. “Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang).” *Jurnal Administrasi Publik* 1(6):1114–22.
- Tompo, Gusti Zulkarnain, Andi Gau Kadir, and Andi Murfhi. 2017. “Analisis Peranan Bappeda Dalam Pembangunan Di Kabupaten Jeneponto.” *Government: Jurnal Ilmu Pemerintahan* 5(1):9–20.
- Undang-Undang Nomor 5. 2014. *Aparatur Sipil Negara*.
- Wahyudi, Lestari Eko. 2015. “Pemanfaatan Analisis Jabatan Dalam Aktivitas Manajemen Sumberdaya Manusia Di Kantor Perpustakaan Kota Malang.” *Reformasi* 5(2):224–34.
- Warsito, Windry Setyaning. 2018. “IMPLEMENTASI ANALISIS JABATAN DALAM PENEMPATAN PEGAWAI DI BAGIAN KEPEGAWAIAN SEKRETARIAT DPRD KABUPATEN BANDUNG.” *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)* 2(3):178–207.
- www.bantennews.co.id. 2018. “KemenPAN-RB: Penempatan Pegawai Harus Sesuai Kompetensi, Bukan Like and Dislike.” *Diakses Pada Tanggal 29 September 2020 Pukul 22.00 WIB*.
- www.bkd.pacitankab.go.id. 2016. “Pelaksanaan Implementasi Penataan PNS Di Kabupaten Pacitan.” *Diakses Pada Tanggal 01 November 2020 Pukul 14.00 WIB*.
- Yunas, Novy Setia. 2016. “Kepemimpinan Dan Masa Depan Reformasi Birokrasi Di Indonesia.” *DIMENSI-Journal of Sociology* 9(2).
- Yusuf, A. Muri. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*. Pertama. Jakarta: Prenada Media.

Zuhro, R. Siti. 2010. "Good Governance Dan Reformasi Birokrasi Di Indonesia." *Jurnal Penelitian Politik*.