

**EFEKTIVITAS ANALISIS JABATAN DALAM PENEMPATAN PEGAWAI DI
DINAS PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN DAERAH KOTA TARAKAN
PROVINSI KALIMANTAN UTARA**

Dicky Meidyanto

NPP. 28.1530

*Asdaf Kota Tarakan, Provinsi Kalimantan Utara
Program Studi Manajemen Sumber Daya Aparatur*

Email: dickymeidyanto@gmail.com

ABSTRACT

Human resource development is a problem that is being faced by developed and developing countries. This is because human resources are an important asset in increasing the effectiveness of organizational work and are expected to be able to provide excellent service to the community. As explained in Law Number 5 of 2014 concerning State Civil Apparatus, namely the government works hard to increase apparatus resources to create integrity, professionalism, neutrality, free from corruption, collusion and nepotism, so that it can provide services to the community and carry out role as an element of glue for the nation. Therefore, the government makes a position analysis in the placement of employees so that employees can be placed according to their abilities and expertise. However, the reality in the field is that there are still employees who have not fully met the expectations and qualifications of employees, so that their work effectiveness is not optimal. This is reinforced by the finding that there are still vacancies in positions and there are employees who fill positions that are not in accordance with their educational background. For a deeper review, the research design that the author uses is qualitative research. Then combined with the descriptive method with the inductive approach. In order to complete the data to describe this research, the writer used data collection techniques through interviews, observation, and documentation. As well as data analysis techniques in this paper using the Miles and Huberman model, namely data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results of this study indicate that the effectiveness of the position analysis in the placement of employees at the Regional Library and Archives Office of the City of Tarakan, North Kalimantan Province has not run optimally, this can be seen from the placement of employees who are still mismatched between educational background and positions filled after the results of the position analysis are published.

Keywords: *Effectiveness, Job Analysis, Employee Placement*

ABSTRAK

Pembangunan sumber daya manusia merupakan suatu permasalahan yang sedang dihadapi oleh negara maju dan berkembang. Hal ini disebabkan karena sumber daya manusia merupakan aset penting dalam meningkatkan efektivitas kerja organisasi dan diharapkan mampu memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Sebagaimana yang dijelaskan dalam Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yaitu pemerintah bekerja keras untuk meningkatkan sumber daya aparatur untuk menciptakan integritas, profesional, netral, bersih dari korupsi, kolusi, dan nepotisme, sehingga dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat dan menjalankan peran sebagai unsur perekat bangsa. Oleh karena itu, pemerintah membuat analisis jabatan dalam penempatan pegawai agar pegawai dapat ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Namun, kenyataan di lapangan masih terdapat pegawai yang belum sepenuhnya memenuhi harapan dan kualifikasi pegawai, sehingga efektivitas kerjanya belum optimal. Hal ini diperkuat dengan temuan berupa masih adanya kekosongan jabatan dan adanya pegawai yang mengisi jabatan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Untuk peninjauan lebih dalam, desain penelitian yang penulis gunakan adalah penelitian kualitatif. Kemudian dipadukan dengan metode deskriptif dengan pendekatan induktif. Dalam rangka melengkapi data untuk mendeskripsikan penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Serta teknik analisis data dalam penulisan ini menggunakan model Miles dan Huberman, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas analisis jabatan dalam penempatan pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan Provinsi Kalimantan Utara belum berjalan maksimal, hal ini terlihat dari adanya penempatan pegawai yang masih ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan dengan jabatan yang diisi pasca hasil analisis jabatan diterbitkan.

Kata Kunci: *Efektivitas, Analisis Jabatan, Penempatan Pegawai*

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pembangunan sumber daya manusia merupakan suatu permasalahan yang sedang dihadapi oleh negara maju maupun berkembang. Dimana persoalan mengenai sumber daya manusia yang rendah hampir tidak pernah berhenti menjadi sorotan. Hal tersebut diperkirakan terjadi karena penempatan kerja atau tugas yang diberikan tidak sesuai dengan minat dan kemampuan yang dimiliki.¹ Salah satu langkah untuk memperbaiki kualitas sumber daya manusia yang rendah dengan kuantitas dan kualitas yang sesuai adalah dengan meningkatkan efektivitas kerja agar organisasi tidak mengalami kerugian akibat ketidakefisienan anggaran dan akan berdampak pada pelayanan yang diberikan.²

Steers menunjukkan bahwa efektifitas kerja adalah keinginan dan upaya setiap orang untuk kehidupan dan kualitas hidup mereka. Efektivitas juga merupakan hasil penggunaan satu atau lebih faktor produksi dalam setiap proses produksi.³ Artinya, efektivitas kerja tidak lepas dari kualitas sumber daya manusia. Hal tersebut dikarenakan kualitas sumber daya manusia merupakan perwujudan dari proses produksi. Sejak diberlakukannya undang-undang Nomor 5 tentang Aparatur Sipil Negara pada tahun 2014, pemerintah telah bekerja keras untuk meningkatkan sumber daya aparatur. Hal itu diharapkan mampu menciptakan aparatur yang berintegritas, profesional, netral, bersih dari korupsi, kolusi, dan nepotisme. sehingga dapat memberikan pelayanan publik kepada masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat bangsa.⁴ Hal ini sejalan oleh pemikiran Kaho bahwa aparatur yang handal dapat mendorong peningkatan kesejahteraan hidup masyarakat, terkhusus masyarakat di daerah.⁵

Namun dalam realisasinya, penempatan yang terjadi belum sepenuhnya memenuhi harapan dan kualifikasi pegawai. Indikasi ini terlihat pada rendahnya hasil pengelolaan dokumen arsip yang capaiannya hanya 0% atau kategori sangat rendah. Hal ini terjadi karena 7 tenaga arsiparis dan pustakawan yang ditargetkan sampai dengan akhir tahun renstra tidak ada yang terealisasi. Artinya, tidak ada kandidat untuk mengisi jabatan fungsional dan beberapa calon arsiparis tidak mampu menyusun dupak sehingga tidak dapat diangkat menjadi pejabat fungsional. Berkaitan dengan hal tersebut, penempatan pegawai berperan dalam menerapkan prinsip “*The*

¹ Kharie, A. R., Sendow, G. M., & Dotulong, L. O. 2019. Pengaruh Analisis Jabatan, Disiplin Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7(1)

² Juntak. 2013. Implementasi Analisis Jabatan Dalam Meningkatkan Efektifitas Kerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat. *Paradigma*, vol. 2, 113-126.

³ Ibid.hal.113.

⁴Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*.

⁵ Josef Riwu Kaho, “Prospek Otonomi Daerah Di Negara Republik Indonesia: Identifikasi Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyelenggaraan Otonomi Daerah,” *Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada* (2005).

Right Man on The Right Place and The Right Job”. Namun kenyataan menunjukkan bahwa selama ini tingkat produktivitas dan kinerja Pegawai Negeri Sipil selama ini masih rendah. Hal ini memberi efek pada kinerja organisasi menjadi rendah juga. Salah satu penyebab yang diduga berpengaruh terhadap kondisi ini menurut Hasibuan adalah pelaksanaan analisis jabatan baik *job description* maupun *job specification* yang belum maksimal.⁶

Fenomena di lapangan saat ini juga mencerminkan adanya pegawai masih belum efektif dalam melaksanakan tugas akibat dari belum terlaksananya analisis jabatan pada bagian penempatan pegawai dengan baik. Hal tersebut membuat pegawai tidak paham dan mengetahui pasti mengenai pekerjaan yang harus ia lakukan dalam organisasi tersebut.

Hal ini semakin dipertegas dari hasil wawancara yang dilakukan pada hari selasa, tanggal 29 September 2020 oleh Bapak Hery Purwono S.STP selaku Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan bahwa memang benar Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah sedang kekurangan sumber daya manusia. Hal ini juga diperkuat dengan data yang terdapat dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (LAKIP) Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan bahwa:

No.	Faktor yang mempengaruhi kinerja Pegawai	
	Internal	Eksternal
1	2	3
1.	Jumlah dan kapasitas aparat belum seluruhnya memenuhi tuntutan tugas dan belum sesuai dengan beban kerja.	Kurangnya kesadaran masyarakat akan pentingnya minat dan budaya baca yang seharusnya sudah ditanamkan sejak dini
2.	Masih lemahnya pemahaman Tupoksi para aparat pemerintah mengakibatkan tidak maksimalnya hasil koordinasi.	Masih banyak instansi pemerintah/swasta dan masyarakat yang belum sadar arsip sehingga sering menganggap arsip itu tidak penting.
3.	Pola pembinaan aparat yang belum terorientasikan pada peningkatan kinerja.	-

⁶ Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara Jakarta, 2014..

4.	Mekanisme dan pola kerja pada setiap unit kerja belum tertata dalam suatu sistem yang terpadu, efektif dan efisien.	-
----	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---

Sumber: Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan 2019 (diolah oleh penulis).⁷

Tabel 1.1
Pejabat Struktural di DPKD Kota Tarakan
Berdasarkan Persyaratan Jabatan

Jabatan	Latar belakang pendidikan	Pangkat golongan	Latihan jabatan	keterangan	
				Sesuai	Tidak sesuai
1	2	3	4	5	6
Kepala Bidang Kearsipan	S1	IV/a	Diklat PIM III	√	
Kepala Bidang Perpustakaan	S1	IV/a	Diklat PIM III	√	
Kasubbag Umum dan Kepegawaian	S1	III/d	Diklat PIM IV	√	
Kasi Pengelolaan Perpustakaan Daerah	S2	III/c	-		√
Kasubbag Perencanaan dan Keuangan	S1	III/d	-		√
Kasi Perlindungan dan Penyelamatan Arsip Daerah	S1	III/c	-		√
Kasi Pengelolaan Arsip Daerah, Dokumentasi, dan Sistem Informasi	D3	III/b	-		√
Kasi Pembinaan Perpustakaan dan Pelestarian Koleksi Daerah	-	-	-	-	-

Sumber: DUK Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan

⁷ Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan 2019.

Berdasarkan hal tersebut, pengamatan sementara analisis jabatan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan masih belum efektif dikarenakan masih belum idealnya kapasitas pegawai dalam menanggung beban kerja, dan pola kerja setiap unit belum tertata dalam suatu sistem yang terpadu dan efektif yang ditandai dengan adanya kekosongan jabatan serta masih adanya pegawai yang belum melaksanakan pendidikan dan pelatihan jabatan. Hal ini sejalan dengan pemikiran Sudiro (dalam Pakpahan, E. S., 2009:119), yang menyatakan bahwa: Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia ialah melalui program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan secara sistematis dan terencana.⁸

1.2 Permasalahan

Terdapat beberapa permasalahan yang berkaitan dengan analisis jabatan dalam penempatan pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan ini. pada umumnya analisis jabatan belum sepenuhnya diterapkan dalam penempatan pegawai. Kenyataannya Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan masih mengalami beberapa permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia seperti, Belum optimalnya analisis jabatan sehingga penempatan pegawai belum sesuai jabatan, beban kerja, dan kemampuannya. Sehingga penempatan pegawainya cenderung belum sesuai dengan prinsip “*the right man on the right place and the right job*” yang berarti penempatan pegawainya belum tepat pada tempatnya serta tepat pada jabatan yang sesuai.

1.3 Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu, baik dalam konteks analisis jabatan maupun konteks penempatan pegawai. Penelitian (Ramdhani, 2021) yang berjudul *Implementasi Analisis Jabatan Dalam Penempatan Pegawai di Bagian Kepegawaian Sekretariat DPRD Kabupaten Subang*, menemukan fakta bahwa Analisis jabatan telah dilaksanakan, akan tetapi hasil dari analisis jabatan belum dilaksanakan secara optimal dalam penempatan pegawai di Bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah Kab.Subang, 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 kategori “kurang memuaskan“, secara jelas berikut ini akan diuraikan rata-rata jawaban responden untuk masing-masing indikator tersebut. Kemudian dalam penelitian (Yoga, A. E., & Sujianto, S., 2017) mengemukakan bahwa Analisis jabatan struktural pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu kurang tepat dikarenakan penerimaan

⁸ Pakpahan, E. S. (2014). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang). *Jurnal Administrasi Publik Mahasiswa Universitas Brawijaya*, vol 2, hal. 116-121.

dan penempatan pejabat serta hal-hal yang berkaitan dengan persyaratan jabatan lainnya masih di pengaruhi oleh partai politik. Untuk deskripsi jabatan tertera dalam perda dan perbup Tahun 2012 yang mana untuk pelaksanaan kewajiban-kewajiban dan tanggungjawab pejabat tersebut. Namun, masih belum sesuai dikarenakan beban kerja yang seharusnya dilaksanakan tidak keseluruhan menggunakan waktu yang seharusnya. Faktor-faktor yang menjadi kendala dalam analisis jabatan yaitu adanya pengaruh dari unsur politik dalam penempatan seseorang di masing-masing jabatan, kurangnya keterampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai, serta pengalaman yang dimiliki oleh pegawai tidak sepenuhnya berhubungan dengan posisi jabatan yang ditempatinya sekarang. Selanjutnya penelitian (Septiyanti, M., Nurcahyanto, H., & Widowati, N. 2013) menjelaskan bahwa Berdasarkan presentase yang harus dipenuhi untuk melihat kesesuaian antara formasi pegawai dengan analisis jabatan yang telah dirumuskan di Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang, seluruh pegawai telah memenuhi spesifikasi jabatan karena 7 seluruh pegawai telah melampaui presentase minimum persyaratan jabatan yaitu 60%. Sebelas dari 14 pegawai di Bagian Hukum telah memenuhi 100% dari persyaratan jabatan yang dibutuhkan, sedangkan 2 orang hanya memenuhi 70% persyaratan jabatan dan seorang pegawai memenuhi 90% persyaratan jabatan. Terakhir penelitian dari (Preistia, P., Mustam, M., & Lestari, H., 2015) menjelaskan bahwa Analisis jabatan belum sepenuhnya dimanfaatkan dengan baik di organisasi pemerintah. Kegunaan analisis jabatan yang telah dilakukan di Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah antara lain: digunakan dalam proses penerimaan dan seleksi pegawai, pemberian pelatihan yang diperlukan, perhitungan analisis beban kerja dan job evaluation. Proses analisis jabatan dengan pengumpulan informasi pekerjaan yang selanjutnya disusun menjadi analisis jabatan. Hasil analisis jabatan memberikan informasi mengenai pekerjaan yang dilakukan dan persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon pegawai yang akan menjabat. Analisis jabatan memberikan pertimbangan dalam penempatan pegawai pada lima jabatan yang dianalisis. Analisis jabatan selanjutnya digunakan dalam perhitungan analisis beban kerja. Analisis beban kerja disusun untuk menentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan dalam suatu instansi. Kelebihan atau inefektivitas dari pegawai dapat dikurangi. Berdasarkan analisis jabatan yang diperlukan, pada dasarnya pengetahuan mengenai manajemen sumber daya manusia dan keterampilan menggunakan komputer diperlukan dalam setiap jabatan yang telah dilakukan analisis.

1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana penelitian yang dilakukan adalah efektivitas analisis jabatan dalam penempatan pegawai menggunakan indikator yang berbeda dari penelitian sebelumnya yakni menggunakan konsep Ike Kusdiyah (2007:29) yang mengatakan bahwa analisis jabatan adalah proses penentuan tugas dan persyaratan

keterampilan pekerjaan serta kualitas orang yang akan memperoleh pekerjaan tersebut.⁹ Kemudian penulis juga menggunakan teori J.P. Campbell dalam Richard M. Steers (1985:46) tentang efektivitas. Sehingga pada penelitian ini penulis lebih terfokus dalam meninjau efektivitas analisis jabatan dalam penempatan pegawai berdasarkan penempatan tugas dan persyaratan keterampilan pekerjaan serta kualitas pegawai yang menempati suatu jabatan.

1.5 Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektifitas pelaksanaan analisis jabatan dalam penempatan pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan Provinsi Kalimantan Utara. Kemudian untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang menghambat efektivitas dalam penempatan pegawai, serta bagaimana upaya-upaya yang dilakukan oleh Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah untuk mensiasati hambatan serta kendala terhadap pelaksanaan analisis jabatan dalam pengisian jabatan struktural dan fungsional di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan Provinsi Kalimantan Utara.

II. METODE

Metode penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan pendekatan induktif. Metode kualitatif biasanya dilakukan apabila seorang penulis belum mengetahui dengan jelas mengenai situasi permasalahan. permasalahan yang diajukan penulis masih belum jelas, sehingga permasalahan dalam metode kualitatif masih bersifat sementara, tentatif dan akan berkembang atau berubah setelah peneliti masuk ke lapangan. Bogdan dan Taylor (dalam Creswell, 2013:290) mengatakan bahwa:

“Metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang dapat menghasilkan data deskriptif dari orang-orang dalam teks tertulis atau lisan dan dan perilaku yang dapat diamati. Metode ini menargetkan lingkungan dan individu tersebut secara keseluruhan”.¹⁰

Kemudian teknik pengumpulan data yang digunakan penulis adalah menurut Silalahi (2012:280) dimana pengumpulan data dapat diartikan sebagai proses mendapatkan responden dengan menggunakan metode tertentu. Berdasarkan teori tersebut, pengumpulan data dapat dilakukan melalui pengamatan (*observation*), wawancara (*interview*), dokumentasi dan kombinasi ketiganya”.¹¹

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan langkah-langkah sebagaimana dikemukakan oleh Miles dan Huberman dalam Silalahi (2012:410), kegiatan analisis terdiri dari 3 kegiatan antara lain reduksi data, penampilan atau

⁹Rachmawati, I. K. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*. Yogyakarta: Andi.hal.29.

¹⁰Ibid. hal.290.

¹¹Silalahi, U. 2012. *Metode penelitian sosial (Volume Ke-3)*. Refika Aditama.hal.280.

penyajian data serta penarikan kesimpulan. Sehingga data-data yang diperoleh dapat diolah dengan baik.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam analisis ini penulis menggunakan beberapa kajian teoretis yang berhubungan dengan fokus yang diamati. Efektivitas menunjukkan seberapa jauh target atau sasaran yang telah ditentukan dan disepakati bersama. Dalam efektivitas analisis jabatan ini penulis menggunakan teori efektivitas dari Richard M. Steers dalam J.P. Campbell (1985:46). Menurut Steers mengemukakan efektivitas terdiri dari 3 indikator, antara lain:

1. Kuantitas, mencerminkan kemampuan organisasi dalam menghasilkan sejumlah barang dan jasa seperti yang dituntut oleh lingkungan
2. Mutu atau kualitas, ialah produk yang memenuhi harapan pelanggan dan klien untuk kinerja produk dan jasa, dengan ukuran penilaian mutu berasal dari pelanggan dan masyarakat
3. Kepuasan ditujukan pada perasaan terhadap pekerjaan mereka dan peran di organisasi serta pertimbangan manfaat yang diterima partisipan, demikian pula oleh pelanggan dan masyarakat

Berdasarkan teori Richard M. Steers diatas penulis mencoba menjelaskan fokus yang diamati dengan berpedoman pada teori serta membandingkan dengan kenyataan yang ada di lapangan.

3.1 Kuantitas

Mencerminkan kemampuan organisasi dalam menghasilkan sejumlah barang dan jasa seperti yang dituntut oleh lingkungan. Untuk mengetahui efektivitas analisis jabatan dalam penempatan pegawai di Kota Tarakan pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan, penulis menggunakan beberapa indikator untuk melihat tingkat kuantitas, yaitu: Penempatan jumlah dan komposisi pegawai berdasarkan latar belakang pendidikan pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah.

Berbicara tentang kuantitas maka yang dibahas adalah hasil atau *output* yang merupakan timbal balik dari penggunaan analisis jabatan dalam penempatan pegawai. Penempatan pegawai dengan menggunakan analisis jabatan dalam suatu daerah akan tercapai dengan baik apabila didasarkan atas peta jabatan dan syarat jabatan. Yang mana penempatan pegawai berdasarkan atas latar belakang pendidikan yang dimiliki serta kemampuan dan keahlian yang dimilikinya.

Tabel 1.

Kesesuaian Pegawai dengan Jabatan Ditinjau dari Pendidikan Terakhir Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan Tahun 2020

Kesesuaian	Jumlah Pegawai	Persen (%)
------------	----------------	------------

Sesuai	17	59
Tidak Sesuai	12	41
Jumlah	29	100

Sumber: Diolah Penulis, 2020

Berdasarkan hasil dari observasi di atas dapat diketahui bahwa pendidikan dari pegawai sebagian besar sudah sesuai dengan persyaratan pendidikan dari jabatan yang didudukinya. Sebesar 59% atau 17 orang pendidikannya sudah sesuai dengan syarat jabatan, tetapi masih ada sebesar 41% atau 12 orang pegawai yang pendidikannya masih belum sesuai dengan syarat jabatan yang diduduki berdasarkan hasil dari analisis jabatan yang telah dilakukan. Kesesuaian antara latar belakang pendidikan dengan syarat jabatan sangatlah penting untuk diterapkan pada semua pegawai. Apabila hal itu mampu terlaksana dengan baik maka akan tercapai penempatan pegawai yang ideal dan sesuai dengan analisis jabatan.

3.2 Kualitas

Mutu atau kualitas berarti produk yang sesuai dengan harapan pelanggan dan masyarakat atas kinerja produk dan jasa, dengan ukuran dan penilaian. Dalam hal efektivitas analisis jabatan berkaitan dengan penempatan dan pengembangan karir pegawai dilihat dari kualitas pelayanan yang diberikan. Untuk mengetahui hal tersebut penulis melakukan wawancara dengan beberapa narasumber yang berpedoman pada indikator, yaitu: Analisis Jabatan membantu untuk mendapatkan kualitas kinerja pegawai yang lebih baik berdasarkan pendidikan dan pelatihan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan waktu dan keahliannya.

Tabel 2.
Kesesuaian Pegawai dengan Jabatan Ditinjau dari Diklat yang Diikuti Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan 2020

Kesesuaian	Jumlah Pegawai	Persen (%)
Sesuai	12	41
Tidak Sesuai	9	31
Belum Mengikuti	8	28
Jumlah	28	100

Sumber: Diolah Penulis, 2020

Melihat data dari hasil observasi penulis tentang Diklat yang telah diikuti pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan dapat diketahui bahwa pada umumnya kesempatan pegawai dalam mengikuti pengembangan

kompetensi masih sangat sedikit dan terbatas. Dari 29 orang pegawai hanya 12 pegawai saja yang sudah mengikuti Diklat Teknis yang sesuai dengan jabatan yang didudukinya berdasarkan uraian jabatan dan syarat jabatan yang ada. Sisanya yaitu sebanyak 9 orang atau 31% masih belum sesuai dengan syarat jabatan yang ada dan 8 orang atau 28% yang belum mengikuti Diklat sama sekali. Masih sedikitnya kesempatan dalam mengikuti Diklat ini juga ditandai dengan banyak pegawai yang belum mengikuti Diklat yang sesuai dengan jabatan yang didudukinya.

Padahal Diklat bagi para pegawai khususnya yang bersifat teknis tentunya akan sangat membantu pegawai dalam meningkatkan kapasitas dan kualitas pegawai dalam bidang tertentu. Sehingga pemberian kesempatan bagi pegawai dalam mengembangkan kemampuannya untuk memberikan kualitas kinerja yang maksimal.

3.3 Kepuasan

Kepuasan lebih berkaitan akan perasaan masyarakat terhadap pekerjaan pegawai ASN serta peran mereka di suatu organisasi. Dalam hal ini kepuasan pegawai dari berlakunya analisis jabatan dapat diketahui dari pendapat pegawai yang merasakan. Adapun indikator yang digunakan sebagai pedoman dalam melakukan wawancara adalah: Evaluasi dan pencapaian kinerja pegawai agar memberikan pelayanan yang memuaskan.

Dalam wawancara yang dilakukan dengan mewawancarai 6 staf pegawai yang berasal dari berbagai profesi pegawai negeri sipil pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah di bidang Pengelolaan Arsip dan Pengelolaan Perpustakaan. Dari 6 (enam) orang staf yang diwawancarai, 4 diantaranya menyatakan kurang puas dengan pelaksanaan analisis jabatan pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah dan 2 diantaranya menyatakan puas. Hal ini dikarenakan pegawai merasa beban kerjanya semakin berat akibat adanya pemangkasan pegawai sejumlah 10 orang, yang mengakibatkan pegawai harus mengerjakan pekerjaan diluar kemampuan atau bidang yang sesuai dengan keahliannya.

Hal tersebut membuat para staf yang rata-rata hanya lulusan SLTA/Sederajat dengan golongan II harus membantu mengerjakan pekerjaan jabatan fungsional tertentu yang sedang kosong, sebagai contoh salah satunya adalah staf pada bidang perpustakaan sebagai berikut:

Tabel 3.
Perbandingan syarat Jabatan Pengadministrasi Perpustakaan dengan Jabatan Pustakawan Lanjutan

No.	Jabatan pengadministrasi perpustakaan	Jabatan Pustakawan Pelaksana Lanjutan
1	2	3

1.	Pangkat/Golru : Pengatur Muda (II/a)	Pangkat/Golru : Penata Muda (III/a)
2.	Diklat 1) Penjurangan: Diklat Prajabatan 2) Teknis: Diklat Perpustakaan	Diklat 1) Penjurangan : Diklat Prajabatan 2) Teknis : Pustakawan Jenjang ketrampilan
3.	Pengalaman Kerja : 1 Tahun di bidang : Perpustakaan	Pengalaman Kerja : di bidang : Perpustakaan
4.	Pengetahuan Kerja : 1) Pedoman terkait penataan bahan pustaka 2) Klasifikasi bahan pustaka	Pengetahuan Kerja : 1) Peraturan terkait perpustakaan 2) Pengelolaan Perpustakaan 3) Pelayanan Perpustakaan 4) Pengembangan Perpustakaan
5.	Keterampilan Kerja : 1) Menyimpan bahan pustaka 2) Mengkalsifikasikan bahan pustaka 3) Mencatat bahan pustaka	Keterampilan Kerja : 1) Mengumpulkan, menata koleksi bahan pustaka 2) melakukan penelusuran bahan pustaka 3) mempromosikan perpustakaan

Sumber: Diolah dari syarat jabatan analisis jabatan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan

Jika mengacu pada tabel di atas, tentu terlihat kesenjangan dan ketidaksesuaian syarat jabatan. Namun, para staf pengadministrasi perpustakaan harus membantu untuk menjalankan tugas jabatan fungsional tertentu yang sedang kosong. Hal ini dilakukan agar pelayanan bidang perpustakaan tetap dapat berjalan lancar, meskipun belum mampu memberikan penilaian kinerja yang cukup baik. Capaian kinerja tersebut dapat dilihat melalui Tabel 5 Capaian Kinerja Organisasi Tahun 2020 yang terdapat dalam LAKIP Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan.

Tabel 5.
Capaian Kinerja Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan
Tahun 2020

SASARAN STRATEGIS		INDIKATOR KINERJA		TARGET	REALISASI	CAPAIAN (%)
1	Meningkatnya minat baca masyarakat	1	Persentase pengunjung perpustakaan	45,15%	10,05%	22,26
		2	Ratio perpustakaan per satuan penduduk	0,60	0,39	65
2	Meningkatnya pelestarian koleksi daerah	3	Persentase koleksi bahan pustaka yang dilestarikan	2,5%	2,33%	93,20
3	Meningkatnya pengelolaan perpustakaan	4	Persentase perpustakaan dengan kategori baik	50%	29,41%	58,82
4	Meningkatnya pelestarian arsip/ dokumen negara	5	Persentase PD yang menerapkan pengelolaan arsip secara baku	46,88%	37,50%	79,99
5	Peningkatan SDM pengelola kearsipan	6	Persentase pengelola kearsipan sesuai standar	50%	50%	100
CAPAIAN KINERJA						69,88%

Sumber: Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan, 2020

Dari hasil observasi yang dilakukan, penulis berpendapat bahwa dampak dari penempatan pegawai yang belum sesuai dengan syarat jabatan sangatlah berpengaruh terhadap hasil kinerja organisasi. Hal ini dibuktikan dengan kinerja dalam pengelolaan perpustakaan hanya terealisasi sebesar 58,82% atau hanya 29,41%. Angka ini masih jauh dari target organisasi dalam pengelolaan perpustakaan yaitu sebesar 50%.

3.4 Faktor Penghambat Efektivitas Analisis Jabatan dalam Penempatan Pegawai

Penerapan analisis jabatan dalam penempatan pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Tarakan, tidak dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan meskipun teori analisis jabatan telah dipahami dan dimengerti dengan baik pasti tetap akan ada hambatan dan kendala yang ditemui saat penerapan analisis jabatan tersebut. Penempatan pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah yang belum sesuai dengan kompetensi yang dimiliki mengakibatkan adanya beberapa pegawai yang tidak dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik pada suatu jabatan yang didudukinya. Berdasarkan wawancara yang dilakukan penulis dengan Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan dan

Kasubbag Umum dan Kepegawaian selama masa penelitian dan magang pada bulan Januari hingga Februari 2021, serta hasil pengamatan yang dilakukan penulis, maka dapat diketahui bahwa penyebab dari hambatan-hambatan pada penerapan analisis jabatan dalam penempatan pegawai, yaitu:

1. Kualitas Pegawai

Kompetensi dan kualitas pegawai merupakan salah satu hambatan dari penerapan analisis jabatan dalam penempatan, hal tersebut terlihat dengan adanya penempatan pegawai yang belum sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimilikinya. Selain itu, yang menjadi akar permasalahan dari kualitas pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan yaitu penempatan pegawainya terkesan dipaksakan terhadap suatu jabatan. Padahal untuk menduduki jabatan tersebut, ada syarat jabatan yang harus dipenuhi serta kompetensi yang memang sesuai dengan jabatan yang akan didudukinya. Faktor lain yang penulis temukan, yaitu adanya kekurangan sumber daya aparatur di lingkungan Pemerintah Kota Tarakan.

2. Pendidikan dan Pelatihan

Dikarenakan analisis jabatan baru saja selesai pada tahun 2020, maka pendidikan dan pelatihan belum dapat langsung dilaksanakan. Selain itu, kondisi pandemi juga menjadi salah satu faktor penghambat pelaksanaan diklat. Padahal dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil dijelaskan bahwa Pegawai Negeri Sipil yang akan atau telah menduduki jabatan struktural harus mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan untuk jabatan tersebut.

3.5 Upaya Dalam Mengatasi Hambatan Efektivitas Analisis Jabatan dalam Penempatan Pegawai

Dalam rangka penerapan analisis jabatan dalam penempatan pegawai tentu tidak selamanya berjalan dengan baik dan sesuai yang diharapkan. Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi dan membuat efektivitas analisis jabatan dalam penempatan pegawai tidak terlaksana dengan baik. Berikut upaya yang dilakukan oleh Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan dalam rangka mengatasi hambatan-hambatan yang terjadi, yaitu:

1. Pengangkatan tenaga kontrak dalam rangka menutupi kekurangan pegawai yang dibutuhkan. Kekurangan pegawai tentunya berdampak pada kurang proporsionalnya beban kerja dari setiap pegawai. Dengan penerimaan CPNS yang masih jauh dari yang diajukan maka tentunya pengangkatan pegawai kontrak menjadi sebuah solusi yang dapat dilakukan. Pengangkatan pegawai kontrak ini tentunya dapat membantu pelaksanaan pekerjaan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan lebih maksimal.
2. Segera meningkatkan kompetensi pegawai melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat). Melihat masih ada pegawai yang belum sesuai antara latar belakang pendidikannya dengan jabatan yang ditempatinya maka diperlukan adanya pengembangan kompetensi bagi pegawai. Pengembangan kompetensi ini diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih baik dan membantu pegawai untuk memahami apa yang menjadi tugas dan pekerjaan dari masing-masing pegawai.
3. Berkoordinasi dengan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah. Pada dasarnya Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Tarakan merupakan *leading sector* dalam penyusunan analisis jabatan di seluruh OPD di Kota Tarakan. Melalui koordinasi yang baik maka tentunya Dinas Perpustakaan dan Kearsipan akan mampu menyusun dokumen analisis jabatan dengan baik juga sehingga pelaksanaannya lebih maksimal.
4. Memberi kesempatan kepada pegawai struktural yang ingin berpindah menjadi fungsional (*inpassing*). Dengan adanya *inpassing* ini akan membuka kesempatan kepada Pegawai Negeri Sipil yang selama ini menduduki jabatan struktural untuk pindah ke jabatan fungsional melalui serangkaian tes, dan apabila memenuhi syarat maka pegawai tersebut harus melepaskan jabatan strukturalnya dan berpindah menjadi pegawai fungsional. Hal ini diharapkan mampu menjadi salah satu solusi guna menutupi kurangnya pegawai fungsional tertentu di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan.

Melalui upaya-upaya di atas tentunya diharapkan mampu untuk memperbaiki kondisi yang ada di lapangan khususnya terkait dengan efektivitas analisis jabatan dalam penempatan pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan, agar mampu memberikan hasil yang maksimal terhadap

penempatan pegawai sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai.

3.6 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 on the right job*. Dari penelitian yang penulis lakukan menemukan bahwa Efektivitas analisis jabatan dalam penempatan pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan secara keseluruhan masih belum efektif. Hal ini terlihat dari masih adanya kekosongan jabatan dan masih ditemukannya pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Selain itu, kualitas kinerja pegawai setelah analisis jabatan selesai juga masih kurang memuaskan, dikarenakan masih adanya pegawai yang harus memulai pekerjaannya dari nol alias tidak memiliki pengalaman sesuai bidang yang ditempatinya. Serta belum memenuhi Diklat jabatan yang disyaratkan dalam syarat jabatan. Serta pegawai merasa beban kerjanya semakin berat akibat pemangkasan pegawai dan harus mengerjakan pekerjaan diluar kemampuan dan keahliannya. Selain itu, berdasarkan hasil evaluasi kinerja dinas pada tahun 2020 ada beberapa bidang yang tidak mencapai target yaitu pengelolaan perpustakaan (29,41%) dan pengelolaan arsip dan dokumen negara (37,50%).

Belum efektifnya analisis jabatan dalam penempatan pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan Provinsi Kalimantan Utara ini layaknya juga ditemukan dalam penelitian (Ramdhani, 2021) yang berjudul *Implementasi Analisis Jabatan Dalam Penempatan Pegawai di Bagian Kepegawaian Sekretariat DPRD Kabupaten Subang*, menemukan fakta bahwa Analisis jabatan telah dilaksanakan, akan tetapi hasil dari analisis jabatan belum dilaksanakan secara optimal dalam penempatan pegawai di Bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah Kab.Subang, hal ini dapat dilihat dari kriteria penilaian tentang analisis jabatan dalam penempatan pegawai yang masih rendah. Hal ini juga dijelaskan dalam penelitian (Yoga, A. E., & Sujianto, S., 2017) mengemukakan bahwa Analisis jabatan struktural pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis kurang tepat dikarenakan penerimaan dan penempatan pejabat serta hal-hal yang berkaitan dengan persyaratan jabatan lainnya masih di pengaruhi oleh partai politik. Untuk deskripsi jabatan tertera dalam perda dan perbup Tahun 2012 yang mana untuk pelaksanaan kewajiban-kewajiban dan tanggungjawab pejabat tersebut. Namun, masih belum sesuai dikarenakan beban kerja yang seharusnya dilaksanakan tidak keseluruhan menggunakan waktu yang seharusnya. Faktor-faktor yang menjadi kendala dalam analisis jabatan yaitu adanya pengaruh dari unsur politik dalam penempatan seseorang di masing-masing jabatan, kurangnya keterampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai, serta

pengalaman yang dimiliki oleh pegawai tidak sepenuhnya berhubungan dengan posisi jabatan yang ditempatinya sekarang.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan tentang Efektivitas Analisis Jabatan Dalam Penempatan Pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan Provinsi Kalimantan Utara, maka kesimpulan yang dapat ditarik adalah sebagai berikut:

1. Efektivitas analisis jabatan dalam penempatan pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan secara keseluruhan masih belum efektif. Berdasarkan analisis penulis melalui 5 dimensi yang digunakan berdasarkan teori Richard M. Steers (1985), ditemukan bahwa:
 - a. Dimensi Kuantitas mencerminkan organisasi dalam menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki pegawai masih belum berjalan dengan baik. Hal ini terlihat dari masih adanya kekosongan jabatan dan masih ditemukannya pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya.
 - b. Dimensi Kualitas mencerminkan mutu analisis jabatan untuk mendapatkan kualitas kinerja pegawai yang baik. Dari dimensi ini terlihat bahwa kualitas kinerja pegawai setelah analisis jabatan selesai masih kurang memuaskan, dikarenakan masih adanya pegawai yang harus memulai pekerjaannya dari nol alias tidak memiliki pengalaman sesuai bidang yang ditempatinya. Serta belum memenuhi Diklat jabatan yang disyaratkan dalam syarat jabatan.
 - c. Dimensi Kepuasan mencerminkan penggunaan analisis jabatan untuk menempatkan pegawai agar memberikan pelayanan yang memuaskan. Dimensi ini belum maksimal, dikarenakan pegawai merasa beban kerjanya semakin berat akibat pemangkasan pegawai dan harus mengerjakan pekerjaan diluar kemampuan dan keahliannya. Selain itu, berdasarkan hasil evaluasi kinerja dinas pada tahun 2020 ada beberapa bidang yang tidak mencapai target yaitu pengelolaan perpustakaan (29,41%) dan pengelolaan arsip dan dokumen negara (37,50%).
2. Faktor-faktor penghambat dalam analisis jabatan dalam penempatan pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan:
 - a. Kurangnya kualitas pegawai
 - b. Belum terlaksananya pendidikan dan pelatihan jabatan
3. Terdapat berbagai upaya yang dilakukan oleh Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan dalam rangka mengatasi hambatan yang terjadi dalam analisis jabatan yaitu pengangkatan tenaga kontrak dalam rangka menutupi kekurangan pegawai yang dibutuhkan, Segera meningkatkan kompetensi pegawai melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat), Berkoordinasi dengan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah tentang penyusunan analisis jabatan secara lebih

baik, dan Memberi kesempatan kepada pegawai struktural yang ingin berpindah menjadi fungsional (*inpassing*).

V. UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan Provinsi Kalimantan Utara 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

- John, W Creswell. 2013. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif Dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Juntak. 2013. Implementasi Analisis Jabatan Dalam Meningkatkan Efektifitas Kerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat. *Paradigma*, vol. 2, 113-126.
- Kaho, Josef Riwu. 2005. *Prospek Otonomi Daerah Di Negara Republik Indonesia: Identifikasi Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyelenggaraan Otonomi Daerah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kharié, A. R., Sendow, G. M., & Dotulong, L. O. 2019. Pengaruh Analisis Jabatan, Disiplin Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank BRI (Persero) Kantor Cabang Ternate. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, vol 7(1).
- LKIP DPKD. 2020. *Laporan Kinerja Instansi Pemerintahan DPKD Kota Tarakan*.
- Malayu S. P. Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara Jakarta, 2014.
- Pakpahan, E. S. 2014. Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang). *Jurnal Administrasi Publik Universitas Brawijaya*, vol 2, 116-121.
- Peraturan Daerah Kota Tarakan Nomor 9. 2020. *Organisasi Perangkat Daerah Kota Tarakan*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11. 2017. *Manajemen Pegawai Negeri Sipil*.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 35. 2012. *Analisis Jabatan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah*.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi Nomor 13. 2019. *Pengusulan, Penetapan, dan Pembinaan Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil*.
- Rachmawati, I. K. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*. Yogyakarta: ANDI.
- Silalahi, U. 2012. *Metode Penelitian Sosial (Volume Ke-3)*. Refika Aditama.
- Steers, R. M. 1980. *Efektivitas organisasi (Kaidah peri laku)*. Terjemahan: Dra.

Magdalena Jamin. Jakarta: Penerbit Erlangga.
Sumaryadi, N, I. “Efektivitas Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah.” *Citra
Utama*.
Syarifudin Hidayat, S. 2011. *Metodologi Penulisan*. Bandung: Cv. Mandar Maju.