

IMPLEMENTASI ANALISIS JABATAN DALAM RANGKA MENYIAPKAN ORGANISASI AKAMIGAS MENUJU “STEM “AKAMIGAS” (Studi pada Akademi Minyak dan Gas Bumi, Cepu, Jawa Tengah)

Yunanik

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Diponegoro

ABSTRACT

This case study aims to understand the implementation of job analysis and do job analysis correctly and objectively, real, transparent, also comprehensive and complete on all job information in order to prepare the Akamigas organization toward STEM “Akamigas”. This materials case study is consisted by the results of job analysis; they are job description and the job specification. In addition, this case study also illustrates the constraints which are faced in the implementation of the results of job analysis.

This study is a qualitative research, where the data collection is done through observation, interviews, and documentation study, also obtains information through the Forum Group Discussion (FGD) with intent to obtain the results of objective interpretation, so it is able to explore more about the Job Analysis Implementation in order to prepare the organization Akamigas toward STEM “Akamigas”. The results of data collection were analyzed by qualitative methods using descriptive paradigm. Phenomenological approach which is reinforced by ethnography to find insight that is used to describe a deep understanding on the implementation of the analysis by the existing positions.

The findings of this study indicate; generally, the results of job analysis that ideal has not been achieved, although the employees and leaders understand the significance of job analysis. There are some errors in the implementation of job analysis, including process, implementation, evaluation position, individual assessment, development training, job competency, lack of human resources at this time, lack of communication that caused the problem. Furthermore, analyzing all job information toward organization of STEM “Akamigas” through a study that is systematically and regularly collecting all the information and facts

that relate to a position. The results of study indicate; (1) There are job descriptions which have not been included in old job analysis. (2) There is a change in the organizational structure of college that affect change in the echelon, number of positions available and nomenclature changes of organizational units.

Key Words:

qualitative, implementation, Job Analysis Results

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten dan yang berkualitas sangat dibutuhkan untuk mendukung produktivitas dan aktivitas agar tujuan organisasi dapat tercapai melalui berbagai kegiatan, salah satu diantaranya adalah penataan sistem Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Penataan sistem MSDM khususnya di STEM "Akamigas" diperlukan informasi dasar yaitu informasi tentang jabatan yang diperoleh dari analisis jabatan.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting dalam organisasi. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya. Dalam perkembangannya, organisasi akan menghadapi berbagai permasalahan SDM yang kompleks, oleh karena itu diperlukan adanya suatu sistem pengelolaan yang menangani SDM atau dengan kata lain MSDM. Dalam implementasinya MSDM akan melaksanakan kegiatan-kegiatan untuk mendukung tercapainya organisasi, dan salah satu kegiatan yang memiliki peranan penting dalam MSDM yaitu analisis jabatan. Menurut Dale Yoder (1981), analisis jabatan adalah suatu prosedur untuk menemukan dan mencatat secara sistematis hal-hal yang berhubungan dengan suatu jabatan. Terkadang disebut juga sebagai *job study* yang mempelajari tentang tugas, proses kerja,

tanggung jawab, dan persyaratan personal dari suatu jabatan".

Menpan & RB melalui Kepmenpan Nomor:kep/61/M.PAN/2004 jo Kepmenpan & RB Nomor 33 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan adalah proses, metode, dan teknik untuk memperoleh data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan dan disajikan untuk kepentingan program kepegawaian serta memberikan umpan balik bagi organisasi dan tatalaksana, pengawasan dan akuntabilitas, suatu proses yang digunakan untuk menentukan dan menggambarkan isi pekerjaan, sehingga gambaran yang jelas mengenai pekerjaan itu dapat disampaikan kepada pihak yang memerlukan informasi untuk tujuan manajemen. (Barry Cushway, 1994).

Analisis jabatan merupakan hal yang perlu dilakukan oleh perusahaan sebagai dasar dalam penentuan strategi sumber daya SDM yang tepat dalam menghadapi persaingan. Sebuah penelitian telah dilakukan oleh Tom D. Taber dan Theodore D. Peters pada tahun 1991 dengan judul "*Assessing the Completeness of a Job Analysis Procedure*". Penelitian tersebut menggunakan *Position Analysis Questionnaire* (PAQ) secara kuantitatif dan didukung dengan wawancara mendalam untuk mengidentifikasi karakteristik jabatan, karakteristik karyawan dan karakteristik prosedur evaluasi jabatan yang mempengaruhi persepsi karyawan mengenai sistem tersebut. Penelitian tersebut menghasilkan gambaran bahwa

walaupun hasil rata-rata dari kelengkapan evaluasi jabatan menunjukkan angka yang tinggi, terdapat perbedaan persepsi mengenai sistem evaluasi jabatan di tingkat pekerjaan administratif, teknis, dan klerikal.

Analisis jabatan merupakan proses, metode sistematis untuk memperoleh data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan dan disajikan untuk program Kepegawaian serta dapat memberikan umpan balik bagi organisasi dan tata laksana implementasi analisis jabatan adalah pengaplikasian pelaksanaan uraian jabatan sebagai suatu pernyataan tertulis yang memuat uraian tentang aspek-aspek jabatan.

Pemanfaatan informasi jabatan dibidang kelembagaan antara lain meliputi pembentukan dan penyempurnaan organisasi, penyusunan tugas dan fungsi unit dan penyusunan rincian tugas unit, dibidang Kepegawaian informasi jabatan digunakan dalam penyusunan formasi pegawai, kualifikasi atau persyaratan jabatan, penataan/penempatan pegawai, pengembangan jabatan fungsional, pengembangan sistem insentif dan lain-lain. Implementasi jabatan mencakup uraian jabatan, persyaratan jabatan, formasi jabatan, dan aspek yang di analisis, dan aspek yang dianalisis meliputi data, sumber data dan hasil analisis jabatan.

Dalam rangka mengoptimalkan pelaksanaan tugas pada setiap kelompok kerja dan Hasil dari Analisis Jabatan yang berupa Rumusan jabatan, peta jabatan dan uraian jabatan perlu diimplementasikan, baik dari aspek perencanaan dan fungsi jabatan, maupun pemegang jabatan melalui proses analisis jabatan.

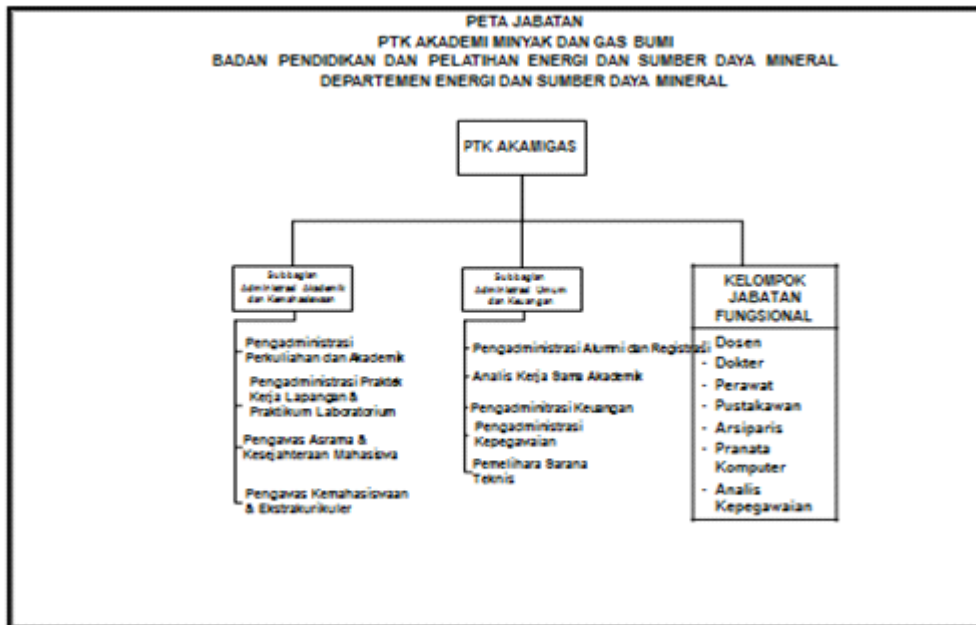
KESDM melalui Permen ESDM No: 017/2007 tentang peta jabatan dan uraian jabatan fungsional umum dalam hal penyusunan formasi, pengangkatan jabatan, kenaikan pangkat, petunjuk kinerja dan dalam pengelolaan

kepegawaian, peta jabatan dan uraian jabatan fungsional umum dapat digunakan sebagai salah satu dasar untuk keperluan perencanaan dan pendidikan dan pelatihan perencanaan karier dan evaluasi jabatan di lingkungan Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral, seiring berkembangnya dinamika organisasi di Akamigas (Akademi Minyak dan Gas Bumi), belum dapat dilaksanakan, diaplikasikan dan digunakan sebagai pedoman dan pelaksanaan tugas maupun dalam melakukan pembinaan dan penataan kepegawaian.

Kondisi Akamigas saat ini hasil Analisis jabatan yang sudah ada berupa rumusan jabatan, uraian tugas, dan syarat jabatan terdiri dari 2 (dua) jabatan untuk jabatan struktural eselon IV, dan 9 jabatan fungsional umum. Jabatan Struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang PNS dalam memimpin suatu satuan organisasi negara, Jabatan Struktural PNS Pusat, adalah Sekretaris Jenderal, Direktur Jenderal, Kepala Biro, Staf Ahli. Jabatan Fungsional adalah jabatan yang tidak secara tegas disebutkan dalam struktur organisasi pemerintah, tetapi dari sudut pandang fungsinya diperlukan oleh organisasi pemerintah. Jabatan fungsional di Akamigas seperti dosen, dokter, perawat, pustakawan, arsiparis, pranata komputer dan analisis kepegawaian.

Struktur informasi jabatan fungsional umum, disusun dan dimulai dari Nama Jabatan, Kedudukan, Ringkasan Tugas, Bahan Kerja, Sarana Kerja, Rincian Tugas, Keadaan Tempat kerja, Hasil Kerja, Upaya Fisik, Kemungkinan Resiko Bahaya, Syarat jabatan. Sistem analisis jabatan yang sudah ada tersebut masih ada kekurangan yang perlu dibenahi agar nantinya dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien, selanjutnya kompetensi yang digunakan pegawai juga masih belum mencakup

dan mempresentasikan faktor-faktor penting keberhasilan pegawai dan organisasi Akamigas terutama untuk menghindari batas-batas tanggungjawab dan wewenang masing-masing jabatan. Seperti dirangkum dalam gambar sebagai berikut:



Analisis jabatan yang dilakukan di STEM "Akamigas" harus menyesuaikan dengan kebutuhan tujuan dan sasaran analisis jabatan saat ini, yaitu melakukan proses Evaluasi Jabatan untuk dapat menghasilkan *job grading*/peringkat jabatan sebagai dasar perbaikan sistem remunerasi dan menyesuaikan dengan perkembangan tuntutan kebutuhan

stakeholder. Analisis jabatan Lama lebih berorientasi pada uraian tugas/pekerjaan (*o task oriented*), sedangkan analisis jabatan yang baru berorientasi pertanggungjawaban (*o accountability oriented*), untuk dapat menghasilkan *jobgrading*/peringkat jabatan sebagai dasar perbaikan sistem remunerasi

Sejalan dengan perubahan status organisasi dari Akamigas menuju STEM "Akamigas", berdasarkan surat dari Ditjen Dikti

nomor: 201/E/KL/2013 tanggal 15 Maret 2013, mengakibatkan terjadi perubahan pada jumlah jabatan struktural, nomenklatur, uraian tugas dan fungsi tiap unit kerja, yang akhirnya terjadi juga perubahan pada aspek kepegawaian dan ketatalaksanaan.

Permasalahan tersebut perlu dilakukan suatu studi yang secara sistematis dan teratur mengumpulkan semua informasi dan fakta yang berhubungan dengan suatu jabatan dalam rangka menyiapkan analisis jabatan dari organisasi Akamigas menuju STEM "Akamigas", dengan rumusan masalahnya adalah: Bagaimana pelaksanaan analisa jabatan dioptimalkan dan diimplementasikan di STEM "Akamigas" sehingga "Siapa melakukan Apa dan Apa dilakukan oleh Siapa dengan komponen Apa" yang akan dipahami oleh setiap

pemegang jabatan. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka pertanyaan penelitian yang akan dikaji adalah:

1. Bagaimana pemahaman pegawai atas penerapan hasil Analisis jabatan di STEM "Akamigas", Cepu?
2. Bagaimana melakukan analisis jabatan secara benar dan objektif, riil, transparan serta menyeluruh/lengkap atas seluruh informasi jabatan dalam rangka menyiapkan organisasi dari Akamigas menuju STEM "Akamigas" Cepu?
3. Apakah yang menjadi kendala dan hambatan permasalahan dalam Analisis jabatan di STEM "Akamigas" Cepu?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pemahaman pegawai atas penerapan hasil analisis jabatan di STEM "Akamigas", Cepu.
2. Untuk mengetahui analisis jabatan secara benar dan objektif, riil, transparan serta menyeluruh/lengkap atas seluruh informasi jabatan dalam rangka menyiapkan organisasi dari Akamigas menuju STEM "Akamigas" Cepu.
3. Untuk mengetahui berbagai kendala dan hambatan permasalahan yang muncul dalam analisis jabatan di STEM "Akamigas", Cepu dan mencari solusi cara mengatasi kendala serta permasalahan yang ada.

Telaah Pustaka

Pengertian Implementasi

Pengertian implementasi menurut Van Meter dan Van Horn:

"Implementasi adalah tindakan-

tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu/pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan". (Van Meter dan Van Horn dalam Wahab, 2001). Lebih lanjut, Van Meter dan Van Horn (dalam Wahab 2001), bahwa implementasi merupakan tindakan oleh individu, pejabat, kelompok badan pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam suatu keputusan tertentu. Mazmanian dan Sebastiar, mendefinisikan implementasi sebagai pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan". (Mazmanian dan Sebastiar dalam Wahab, 2004).

Menurut Permenpan & RB Nomor 33 Tahun 2013, Implementasi analisis jabatan adalah pengalokasian pelaksanaan uraian jabatan sebagai suatu pernyataan tertulis yang memuat uraian tentang aspek-aspek jabatan, sedangkan tata laksana implementasi analisis jabatan adalah pengaplikasian pelaksanaan uraian jabatan sebagai suatu pernyataan tertulis yang memuat uraian tentang aspek-aspek jabatan. Pemanfaatan informasi jabatan dibidang kelembagaan adalah meliputi perubahan dan penyempurnaan organisasi, penyusunan tugas dan fungsi unit dan penyusunan rincian tugas unit. Di bidang Kepegawaian, informasi jabatan digunakan antara lain untuk penyusunan formasi pegawai, kualifikasi/persyaratan jabatan, penataan atau penempatan pegawai, pengembangan jabatan fungsional, pengembangan sistem insentif dan lain-lain. Pemanfaatan dibidang Ketatalaksanaan antara lain dapat digunakan untuk penyusunan sistem dan prosedur kerja, penataan sistem kerja dan lain-lain.

Implementasi jabatan mencakup uraian jabatan tertentu, persyaratan jabatan, pemetaan jabatan, formasi jabatan dan aspek yang dianalisis. Aspek yang dianalisis meliputi data dan sumber data dari hasil analisis jabatan. Implementasi analisis jabatan pada hakikatnya adalah analisis organisasi. Sesuai dengan hakikatnya, maka aspek pokok yang dianalisis dalam analisis jabatan adalah pelaksanaan pekerjaan yang menjabarkan fungsi-fungsi yang ada di setiap unit kerja. Penjabaran fungsi terlihat pada pelaksanaan tugas oleh semua pegawai atau karyawan yang berada pada unit kerja tersebut. Selain itu, aspek lain yang dianalisis antara lain adalah bahan-bahan yang dipergunakan dalam bekerja berikut peralatan kerjanya, keadaan tempat kerja, serta hal-hal lain yang mempengaruhi kemampuan kerja.

Implementasi adalah proses untuk mewujudkan rumusan-rumusan atau rencana-rencana menjadi suatu tindakan yang nyata, menurut Pressman & Wildavsky (dalam Jones, 1991) implementasi adalah proses interaksi antara tujuan dan tindakan untuk mencapainya dan memerlukan jaringan pelaksana dan birokrasi yang efektif. Efektifitas implementasi ditentukan oleh kemampuan untuk membuat hubungan dan sebab akibat yang logis antara tindakan dan tujuan. Langkah-langkah implementasi analisis jabatan yang benar mencakup kegiatan komunikasi untuk menjamin dukungan-dukungan dan kerjasama penuh dari semua tingkat dan memperkecil penolakan:

1. Kick-off Meeting oleh pimpinan puncak dengan semua unsur pimpinan organisasi.
2. Pertemuan-pertemuan dengan semua staf pada setiap unit kerja dipimpin oleh Kepala unit yang bersangkutan.
3. Komunikasi tertulis untuk seluruh karyawan oleh pimpinan puncak yang

memberi wewenang, agar semua karyawan mengetahui.

Pengertian Analisis Jabatan (*Occupational Analyses*)

Analisis jabatan merupakan proses, metode, dan teknik untuk memperoleh data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan dan disajikan untuk kepentingan program kepegawaian serta memberikan umpan balik bagi organisasi dan tata laksana, pengawasan dan akuntabilitas. Secara umum analisis jabatan merupakan suatu proses untuk mengidentifikasi dan menentukan secara rinci tugas-tugas (*duties*) dan persyaratan dari suatu jabatan tertentu. Stephen Robbin (1993), mendefinisikan analisis jabatan sebagai suatu bentuk pengembangan uraian terperinci dari tugas-tugas yang harus dilakukan dalam suatu jabatan, penentuan hubungan dari satu jabatan dengan jabatan lain yang ada, dan penentuan tentang pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan-kemampuan lain yang diperlukan karyawan untuk melakukan pekerjaan secara efisien dan efektif.

Secara teoritis analisis Jabatan merupakan prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan/ pekerjaan (*job description*) dan orang seperti apa yang akan melaksanakan pekerjaan (Dessler: 1997). Pengertian ini menyangkut dua aspek yaitu menyangkut isi pekerjaan dan orang yang melakukan pekerjaan dengan kata lain bagian dari proses administrasi maupun manajemen sumberdaya aparatur dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan.

Hasil dari analisis jabatan adalah deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan. Deskripsi jabatan dijelaskan mengenai suatu jabatan dan posisi jabatan tersebut dalam suatu organisasi. Elemen-elemen deskripsi jabatan antara lain: nama jabatan, prosedur dan aktivitas

jabatan, kondisi kerja dan lingkungan fisik, lingkungan sosial, dan kondisi pekerjaan (Cascio, 1998). Menurut W.F. Cascio (dalam Sahlan Asnawi, 1999) hasil analisis jabatan bagi organisasi perusahaan memiliki kegunaan atau manfaat bagi perancangan dan pengembangan organisasi, administrasi personalia, memberikan rumusan perencanaan kebutuhan personal, baik secara kualitatif maupun kuantitatif, yang sering disebut sebagai informasi dan pedoman bagi kegiatan evaluasi jabatan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan pemindahan, pendidikan dan pelatihan, pengukuran kinerja, perencanaan karier, gaji atau penghasilan, hubungan kerja antara karyawan, kesehatan dan keselamatan kerja, dsb. dan pengembangan cara kerja, perancangan jabatan, perancangan rekayasa (*engineering design*), untuk kegiatan tambahan tetapi strategis, memastikan pengangkatan yang lengkap atas semua tugas. sehingga diharapkan tuntutan tugas yang harus dilakukan tidak hanya berdasarkan pada apa yang dilaporkan karyawan sebagai tugas mereka, melainkan pada pengetahuan penyelia tentang apa yang seharusnya dilakukan oleh jabatan ini, jadi analisis jabatan dapat mengidentifikasi suatu tugas yang hilang untuk diangkat Akibatnya, analisis jabatan memainkan suatu peran dalam memulihkan masalah semacam itu yang akan timbul jika, misalnya tidak ada yang diangkat untuk mengelola persediaan.

Spesifikasi jabatan dijelaskan mengenai kompetensi, karakteristik personal, yang dianggap perlu dimiliki untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Papu (2002), mendefinisikan spesifikasi jabatan sebagai suatu uraian tertulis tentang pendidikan, pengalaman, dan ketrampilan yang diperlukan untuk dapat mengisi suatu jabatan tertentu sehingga dapat berfungsi dengan efektif. Deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan digunakan sebagai informasi dasar dalam melakukan proses rekrutmen dan seleksi

karyawan. Berdasarkan jenisnya, analisis jabatan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu analisis jabatan tradisional (*traditional job analysis*) dan analisis jabatan yang berorientasi pada hasil (*result-oriented job analysis*). (Gomes, 1995).

Ketentuan dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian ada 2 jenis jabatan yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional, jabatan fungsional dibedakan lagi menjadi:

1. Jabatan fungsional angka kredit dan jabatan fungsional non angka kredit yang sering disebut jabatan fungsional umum (jfu).
2. Jabatan struktural dan jabatan fungsional angka kredit sudah ada nama jabatannya. namun jabatan fungsional umum belum terumuskan nama jabatannya.

Perumusan nama jabatan fungsional umum didasarkan pada ketentuan pasal 17 (1) UU No. 43 Tahun 1999 yaitu "Pegawai Negeri Sipil diangkat dalam jabatan dan pangkat tertentu", dengan demikian, setiap pegawai negeri harus duduk dalam suatu jabatan. Uraian tentang nama jabatan, ringkasan tugas jabatan, rincian tugas jabatan, hasil kerja, bahan kerja, perangkat kerja, hubungan kerja jabatan, keadaan tempat kerja, upaya fisik, kemungkinan resiko bahaya; dan syarat jabatan. Untuk itulah analisis jabatan diperlukan dalam rangka menyusun daftar susunan pegawai sesuai dengan jabatan yang ada dalam organisasi pemerintahan.

Dengan demikian analisis jabatan merupakan salah satu tools yang strategis dalam rangka penataan organisasi untuk mewujudkan reformasi birokrasi di Indonesia. Hasil analisis jabatan adalah Informasi Jabatan (INJAB) yang unsur-unsurnya adalah Nama

Jabatan, Ringkasan tugas jabatan, Hasil kerja, Bahan kerja, Perangkat/Alat kerja, Rincian tugas, Hubungan kerja jabatan, Keadaan tempat kerja, Upaya fisik, Kemungkinan risiko bahaya, Syarat jabatan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif (Moleong, 2010) yang bersifat deskriptif (Ghony & Almansyur 20112), dimana pengumpulan datanya dilakukan dengan observasi, wawancara mendalam (*in-depth interview*), studi dokumentasi dan memperoleh informasi melalui *Forum Group Discussion* (FGD) dengan maksud diperoleh hasil pemaknaan yang objektif, sehingga mampu menggali lebih dalam tentang Pelaksanaan Analisis Jabatan dalam rangka menyiapkan organisasi Akamigas menuju STEM "Akamigas". Adapun yang menjadi *key informan* dalam penelitian ini adalah aktor-aktor yang paham tentang tugas dan karakteristik jabatan dan berperan sebagai pemegang jabatan atau yang pernah melaksanakan pekerjaan itu atau memiliki kompetensi tentang analisis jabatan di lingkungan STEM "Akamigas", dan Biro Kepegawaian dan Organisasi, Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral.

Hasil pengumpulan data dianalisis dengan metode kualitatif menggunakan paradigma diskriptif. Pendekatan fenomenologi yang diperkuat dengan etnografi untuk mencari *insight* yang digunakan mendeskripsikan pemahaman yang mendalam atas penerapan hasil analisis jabatan yang sudah ada. Validasi Data dilakukan triangulasi meliputi triangulasi metode, sumber data dan data itu sendiri.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan motto "*The Right Man on the Right Place at the Right Time*" ada beberapa hal yang harus diketahui. Dari sudut perusahaan, maka unsur pertama yang harus

diketahui adalah unsur "*Place*" nya, sebab perusahaan sebagai organisasi adalah wadah tempat manusia (*man*) bekerja. Tempat bekerja ini seringkali seera lebih spesifik disebut sebagai Jabatan. Seringkali timbul kesalahpahaman tentang pengertian jabatan ini. Jabatan kadang-kadang diartikan sebagai posisi atau pekerjaan, tanpa penjelasan lebih jauh, sehingga perlu ada pengertian yang seragam dalam memahami tulisan ini, dan perlu suatu studi yang secara sistematis dan teratur mengumpulkan semua informasi dan fakta yang berhubungan dengan suatu jabatan.

STEM "Akamigas" merupakan kelembagaan sektor publik yang bernaung dibawah Badan Diklat Energi dan Sumber Daya Mineral, Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral, yang pada dasarnya mengoptimalkan pelaksanaan tugas pada setiap kelompok kerja dan implementasi reformasi birokrasi diperlukan terkait dengan analisis jabatan, baik dari aspek perencanaan dan fungsi jabatan, maupun pemegang jabatan melalui proses analisis jabatan. Analisis jabatan berhubungan dengan proses untuk mendapatkan informasi yang mendetail mengenai pekerjaan dan merupakan suatu kegiatan data dan analisis jabatan menghasilkan informasi jabatan yang disajikan dalam berbagai bentuk dan model.

Hasil dari analisis jabatan yaitu berupa uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job spesification*). Uraian jabatan adalah uraian tentang informasi dan karakteristik jabatan yang akan membedakan antara satu jabatan dengan jabatan lainnya, misalnya nama jabatan, uraian tugas, hasil kerja, bahan kerja, tanggung jawab dan wewenang jabatan. Sementara spesifikasi jabatan adalah kualifikasi yang harus dipenuhi untuk menduduki suatu jabatan, seperti pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, bakat dan temperamen.

Berdasarkan dimensi uraian jabatan dan spesifikasi jabatan tersebut, penulis mendapatkan informasi melalui wawancara dengan informan tentang Bagaimana pemahaman pegawai atas penerapan hasil analisis jabatan di STEM "Akamigas", secara umum para pemegang jabatan di Biro Kepegawaian dan Organisasi. meskipun sudah memahami analisis jabatan, sejauh ini belum melaksanakan hasil analisis jabatan yang sudah ada secara benar dikarenakan ada beberapa kesalahan dalam pelaksanaan analisis jabatan termasuk proses, implementasi, evaluasi jabatan, assesment individu, pengembangan diklat, kompetensi jabatan, keterbatasan SDM saat ini dan kurangnya komunikasi yang menjadi penyebab permasalahan yang ada.

Selanjutnya melakukan analisis seluruh informasi jabatan menuju STEM "Akamigas" sesuai dengan pertanyaan penelitian kedua "Bagaimana melakukan analisis jabatan dari organisasi Akamigas menuju STEM "Akamigas", dan tema yang ditemukan pemahaman visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi, identifikasi jabatan dan uraian tugas yang dilaksanakan, program kegiatan analisis jabatan, sistem pelaksanaan dan evaluasi penerapan analisis jabatan.

Analisis jabatan pada hakekatnya adalah analisis organisasi, sesuai hakekatnya maka aspek yang dianalisis dalam analisis jabatan adalah pelaksanaan pekerjaan yang menjabarkan fungsi-fungsi yang ada STEM "Akamigas". Penjabaran fungsi terlihat terlihat pada pelaksanaan tugas oleh semua pegawai yang berada di STEM "Akamigas". Selain itu aspek lain yang dianalisis antara lain adalah bahan-bahan yang dipergunakan dalam bekerja, berikut adalah peralatan kerjanya, keadaan tempat kerja, serta hal-hal lain yang mempengaruhi kemampuan kerja.

Organisasi yang ingin sukses harus mempunyai informasi rinci mengenai persyaratan-persyaratan pekerjaan (melalui analisis pekerjaan) dan informasi tersebut harus menjamin bahwa ada kecocokan antara persyaratan-persyaratan kerja dengan kemampuan atau bakat seseorang (melalui seleksi). Analisis jabatan ini dilakukan karena adanya perubahan status dari organisasi Akamigas menjadi Sekolah Tinggi, dan proses peningkatan status tersebut secara otomatis mempengaruhi perubahan pada eselonisasi dan jumlah jabatan yang tersedia serta perubahan nomenklatur unit-unit organisasi.

Dari hasil wawancara dengan para pemegang jabatan mengenai analisis jabatan dalam rangka menyiapkan organisasi Akamigas menuju STEM "Akamigas" dapat ditarik kesimpulan bahwa di STEM "Akamigas" dalam mencapai tujuan yang diinginkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi. Faktor-faktor yang mempengaruhi itu bisa dari dalam (internal) maupun dari luar (eksternal), dan diperlukan komunikasi dari perubahan tersebut kepada para pegawai dilingkungan STEM "Akamigas"

Dalam tulisan yang berjudul *Implementation (1973)*, Karya Pressman dan Wildavsky, bahwa sejauhmana implementasi dapat berhasil tergantung pada keterkaitan antara berbagai organisasi dan departemen pada tingkat lokal yang terlibat dalam implementasi. Melakukan perubahan didalam organisasi demi peningkatan kemampuan organisasional untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, tidak bisa dihindarkan dan harus dihadapi, karena memang hakekatnya seperti itu, maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik yang positif.

Pemahaman Visi, Misi dan Tujuan dan Sasaraan

Visi merupakan suatu cara pandang jauh ke depan tentang kemana dan bagaimana suatu instansi/organisasi akan diarahkan agar tetap konsisten dan dapat eksis, antisipatif serta inovatif atau dengan kata lain visi adalah merupakan suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan yang ingin diwujudkan/dicapai oleh suatu organisasi.

Misi merupakan suatu yang harus diemban atau dilaksanakan agar tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik sesuai dengan visi yang telah ditetapkan, atau dengan kata lain Misi adalah upaya-upaya yang harus dilakukan untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Adanya Misi tersebut diharapkan seluruh pegawai dan pihak-pihak lain yang berkepentingan dapat mengetahui dan mengenal tentang bagaimana peranan dan program-program serta hasil yang akan dicapai oleh STEM "Akamigas" di masa akan datang.

Tujuan dan Sasaran, merupakan penjabaran atau implementasi dari Visi dan Misi yang merupakan hasil yang ingin dicapai atau di hasilkan dalam jangka panjang. Sasaran Strategis, merupakan penjabaran dari tujuan secara terukur yang akan di capai secara nyata dalam jangka waktu tertentu. Sasaran menggambarkan hal yang ingin di capai melalui tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan. Secara umum para pemegang jabatan di STEM "Akamigas" sudah mengerti makna dari visi, misi, tujuan dan sasaran.

Identifikasi Jabatan yang ada dan Uraian Tugas yang dilaksanakan di STEM "Akamigas"

Proses apapun akan sia-sia apabila tujuannya tidak diidentifikasi dan didefinisikan, sehingga tujuan dari analisis jabatan harus diidentifikasi secara jelas dan disepakati. Proses

identifikasi jabatan ini adalah sebuah proses yang dirancang untuk menghasilkan informasi jabatan dalam organisasi STEM "Akamigas"

Berdasarkan data dan sumber data, informasi yang diperoleh dari analisa jabatan/pekerjaan tersebut antara lain: fungsi, tugas pokok, rincian tugas, rincian kegiatan dan elemen kegiatan yang dijabarkan menjadi 3 (tiga) unsur kompetensinya yaitu: Pengetahuan yang diperlukan, Keterampilan yang dibutuhkan dan Sikap yang diperlukan.

Analisis jabatan menghasilkan informasi jabatan yang meliputi tentang Nama jabatan, Letak dan kode jabatan, Ikhtisar jabatan atau *job summary*, Uraian tugas atau *tasks description*, Uraian kegiatan atau *activities description*, Bahan kerja atau masukan yang diolah, Perangkat kerja yang digunakan, Hasil kerja atau produk yang dihasilkan, Korelasi jabatan, Kondisi lingkungan kerja, Kemungkinan resiko bahaya, Wewenang dan Tanggung jawab, Syarat jabatan, Fungsi pekerja. Format hasil dan contoh informasi jabatan dimaksud seperti tersebut dibawah.

Format Hasil Analisis Jabatan

Menyesuaikan kebutuhan tujuan dan sasaran analisis jabatan saat ini, yaitu untuk melakukan proses evaluasi jabatan untuk dapat menghasilkan *job grading*/peringkat jabatan sebagai dasar perbaikan sistem remunerasi dan perkembangan tuntutan kebutuhan *stakeholder*.

1. Uraian jabatan (*Job description*)

Setiap jabatan berisi berbagai aspek dan karakteristik. Uraian jabatan adalah uraian setiap aspek dan karakteristik yang terkandung dalam jabatan. Uraian jabatan tersebut berisi antara lain: Identitas Jabatan adalah merupakan identifikasi dari pemangku jabatan. Jabatan struktural setiap

nama jabatan sudah dicantumkan dalam Keputusan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral tentang Organisasi dan Tata Kerja. Jabatan fungsional, penamaannya ditetapkan oleh Tim Penetapan Jabatan Fungsional yang dikoordinasikan oleh Biro Kepegawaian dan Organisasi, KESDM, dengan memperhatikan atau meneliti tugas-tugas yang dilaksanakan mengenai tugas dan kegiatan. Secara garis besar identitas jabatan memuat:

- 1.1. Nama jabatan, harus ringkas, substantif, jelas dan dapat memberikan pengertian yang tepat bagi pembaca, serta penamaan JFU dapat dirumuskan berdasarkan: Bahan (Pengumpul, Pengadministrasi), Alat (Operator), Hasil (Penyusun, Pengonsep), Proses (Pemroses, Pengolah)
- 1.2. Kode jabatan, merupakan kode yang dibuat untuk memudahkan pengadministrasian jabatan dan menggunakan format kode yang seragam.
- 1.3. Unit kerja jabatan di mana jabatan itu berada, (d) kedudukan dalam struktur yang mencerminkan posisi jabatan apakah jabatan struktural atau non-struktural (*Sesuai SOTK*) dan m e n g g a m b a r k a n kedudukan: atasan langsung, atasan dari Atasan langsung serta jabatan yang dianalisis diberi tanda arsir.
- 1.4. Ikhtisar Jabatan, adalah ringkasan tugas-tugas yang dilakukan oleh pemangku jabatan

sehingga dapat dengan mudah diketahui tugas pemangku jabatan tersebut. Untuk jabatan struktural, ikhtisar jabatan mengacu pada tugas pokok yang ada dalam statuta organisasi, sedangkan untuk jabatan non struktural (pelaksana) dapat dirumuskan berdasarkan tugas jabatan atasan langsungnya yang mencerminkan tugas turunan dari atasan langsungnya tersebut. Sedangkan untuk jabatan non struktural (fungsional) dapat dirumuskan berdasarkan butir kegiatan yang tercantum dalam Peraturan Menpan. Contoh Ikhtisar Jabatan dari Ketua STEM "Akamigas" rangkap jabatan Lektor Kepala melaksanakan kegiatan – kegiatan pembelajaran (pendidikan dan pengajaran, penelitian terapan, dan pengabdian kepada masyarakat sesuai bidang keahliannya serta memberikan bimbingan kepada mahasiswa dalam rangka pengembangan, penalaran, minat dan kepribadian mahasiswa dalam proses pendidikan) dan pembinaan dosen di bawahnya (Lektor dan Asisten Ahli) secara mandiri pada STEM "Akamigas"

2 Tujuan Jabatan

Uraian yang menjelaskan tujuan diciptakannya suatu jabatan, apa kontribusi, spesifik jabatan tersebut, tujuan (bagian tujuan) mana dari organisasi yang ingin dicapai dengan jabatan tersebut, mengapa diperlukan jabatan tersebut dan apa akibatnya jika jabatan itu ditiadakan.

3. Tugas Pokok dan Fungsi Jabatan, adalah ringkasan tugas-tugas yang dilakukan oleh pemegang jabatan sehingga mudah diketahui tugas-tugas pemegang jabatan tersebut.
4. Uraian Tugas dan Kegiatan
 - 4.1 Uraian Tugas adalah gambaran mengenai sekumpulan kegiatan yang harus dilakukan oleh pemangku jabatan untuk mencapai tujuan tertentu dalam menyelesaikan suatu jabatan.
 - 4.1. Uraian Kegiatan adalah gambaran mengenai langkah-langkah yang harus dilakukan oleh pemangku jabatan dalam menyelesaikan suatu tugas tertentu. Dengan adanya uraian kegiatan yang jelas maka akan mempermudah setiap pegawai dalam menyelesaikan tugasnya.
5. Bahan Kerja, merupakan masukan atau sesuatu yang diolah atau yang diproses dalam pelaksanaan tugas-tugas jabatan untuk memperoleh hasil kerja. Sesuatu yang diolah atau diproses tersebut dapat berupa data atau benda. Misalnya:
 - 5.1. Konsep surat merupakan bahan kerja bagi jabatan pengetik.
 - 5.2. Surat masuk (untuk diagendakan)
 - 5.3. Peraturan, referensi/buku (untuk penyusunan materi bahan ajar, laporan dsb).
 - 5.4. Data = data kepegawaian merupakan bahan kerja jabatan pengadministrasi kepegawaian.
 - 5.5. Data keuangan merupakan bahan kerja bagi jabatan pengadministrasi keuangan.
7. Alat Kerja

Peralatan kerja adalah alat yang digunakan dalam melaksanakan tugas seperti alat tulis, komputer, dan alat-alat lain yang spesifik sesuai dengan jabatannya. Misal:

- 7.1 Alat tulis dan kalkulator merupakan alat kerja bagi jabatan Bendaharawan.
 - 7.2 Sistem aplikasi komputer merupakan alat kerja bagi petugas akuntansi yang berhubungan dengan tugasnya, (*a.t.* aplikasi SPM, aplikasi SAK, aplikasi SIMAK BMN, dsb)
 - 7.3 Peraturan Peraturan Kepala BKN nomor 12 tahun 2011 digunakan oleh Analis Kepegawaian untuk melaksanakan Analisis Jabatan
8. Hasil Kerja
Hasil kerja merupakan suatu produk berupa barang, jasa (pelayanan) atau informasi yang dihasilkan dari suatu proses pelaksanaan tugas, dan hasil kerja dapat diperoleh bila ada sesuatu yang diolah (bahan kerja), setiap jabatan harus mempunyai produk atau keluaran (output).
 10. Tanggung Jawab.
Kewajiban yang melekat pada jabatan, yang terkait dengan benar atau salahnya pelaksanaan tugas dan tanggung jawab jabatan dapat meliputi tanggung jawab terhadap: Bahan kerja (Kerahasiaan data), Alat Kerja (Kelengkapan peralatan kerja), Hasil Kerja (Keakuratan laporan) dan Proses Kerja.
 11. Wewenang adalah hak pemegang jabatan untuk memilih alternatif dalam mengambil keputusan/ tindakan yang diakui secara sah oleh semua pihak,

dan wewenang dapat terkait dengan: Bahan Kerja (*a.l.*: Mengembalikan bahan kerja yang tidak sesuai), Alat Kerja (*a.l.*:Melakukan pemeliharaan perangkat kerja yang digunakan), Hasil Kerja (*a.l.*:Menyebarkan informasi yang dihasilkan kepada orang lain), dan Proses Kerja (*a.l.*:Menetapkan prosedur kerja). Kesesuaian pelaksanaan tugas terhadap peraturan/ SOP), Hak yang dimiliki oleh pemangku jabatan untuk mengambil suatu keputusan atau tindakan yang diperlukan untuk mengajukan pendapat mengenai suatu hal agar tugas yang dilaksanakan dapat berhasil dengan baik. Dengan adanya perumusan wewenang yang jelas, maka dapat dihindarkan terjadinya penyalahgunaan ataupun duplikasi wewenang.

12. Dimensi Jabatan

Untuk instansi pemerintah (publik) biasanya bersifat non finansial. Dimensi jabatan yang bersifat finansial tidak dimiliki oleh semua jabatan pada instansi atau kantor pemerintah, biasanya dimiliki oleh Kepala Kantor. Jenis Dimensi jabatan: Dimensi Finansial: Anggaran Tahunan (*Annual Budget*) dan Belanja Operasional (*Operating Cost*), sedangkan Dimensi Non Finansial Jumlah karyawan, Cakupan geografis .

13. Hubungan Kerja

Mencakup kedudukan hubungan kerja antara atasan dengan bawahan, rekan kerja yang kedudukannya sama dengan pasangan kerja baik yang kedudukannya sama maupun yang berlainan (hubungan kerja vertikal, horisontal, dan diagonal). Hubungan

kerja dimaksud harus menjelaskan dalam hal apa hubungan kerja yang dilakukan, dan mencakup di dalam dan di luar Kementerian ESDM

14. Masalah dan Tantangan Jabatan, Uraian mengenai masalah dan tantangan kerja yang dihadapi oleh pemangku jabatan dalam menjalankan tugas pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dianggap kritis dalam organisasi, tidak bersifat pribadi seperti hubungan dengan atasan, ketidakpuasan, dll.

15. Risiko Bahaya Jabatan

Risiko bahaya jabatan adalah risiko atas bahaya yang mungkin timbul dan menimpa pegawai sewaktu melakukan tugas jabatannya. Risiko bahaya dapat berupa risiko bahaya terhadap fisik atau mental. Risiko bahaya fisik dapat berupa kecelakaan yang menimbulkan cacat terhadap anggota tubuh atau meninggal dunia. Sedangkan risiko bahaya mental dapat berupa terganggunya mental atau kejiwaan seorang pegawai. Contoh:

- a. Instruktur/dosen/penyelenggara kelas praktikum laboratories baik dengan sengaja atau tidak mencampurkan bahan kimia berbahaya, dan semua bahankimia menghasilkan efek beracun kepada sistem kehidupan, dalam bentuk yang berbeda beda.
- b. Instruktur/dosen/penyelenggara kelas praktikum bereksperimentasi laboratorium secara tidak sah
- c. Peneliti atau penelitian berbau politis atau kontroversi, yang bisa mempengaruhi perusahaan atau lembaga ketingkat operasional

perusahaan, misalnya pemadamana listrik dan pemadaman air.

Contoh Risiko Bahaya/Risiko Jabatan Ketua STEM "Akamigas"

Tidak ada, dan selain risiko bahaya fisik dan non fisik, dapat pula diuraikan risiko operasional dan risiko fiskal. Risiko operasional adalah risiko suatu jabatan yang mengakibatkan tidak dapat beroperasi jabatan yang lain. Risiko fiskal adalah risiko suatu jabatan yang secara tidak langsung mengakibatkan kerugian keuangan negara.

2. Syarat Jabatan (*Job Specification*)

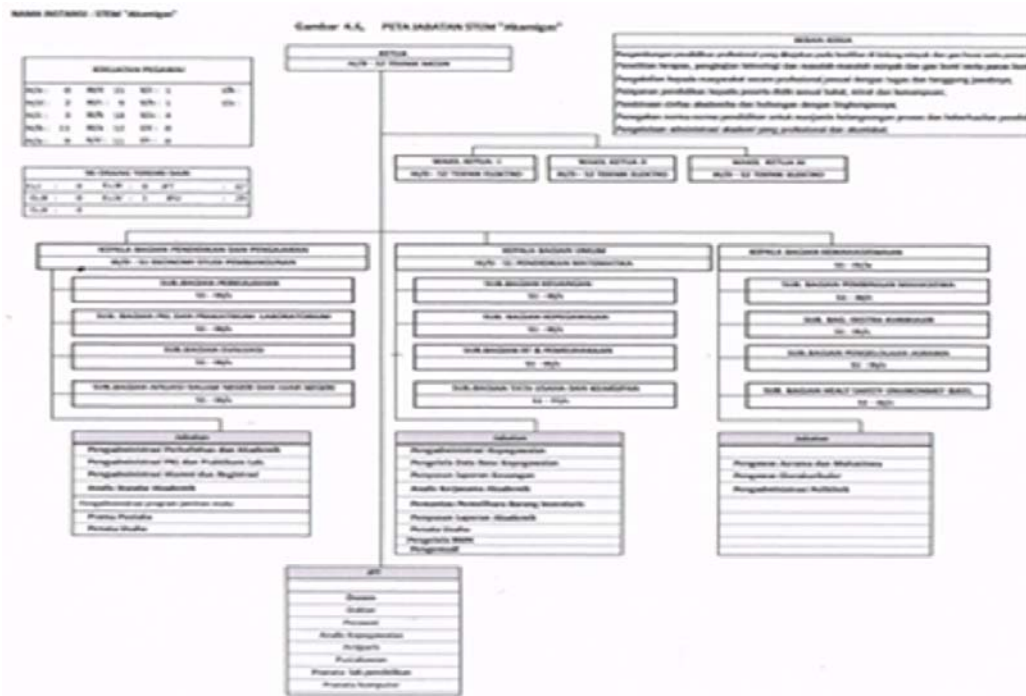
Syarat Jabatan Kualifikasi yang harus dimiliki oleh pemangku jabatan yang dapat berupa kepangkatan, pendidikan formal diklat/kursus, dan syarat lainnya, yaitu

- a. Pangkat/Golongan pemangku jabatan struktural mengacu pada Lampiran. Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 yang mengatur eselon dan jenjang pangkat jabatan struktural.
- b. Pendidikan formal pemangku jabatan struktural disesuaikan dengan eselon dan bidang tugasnya masing.
- c. Diklat bagi pemangku jabatan struktural dan pelaksana disesuaikan dengan kebutuhan unit eselon I masing-masing. Khusus untuk diklat perjenjangan (Pendidikan dan Pelatihan Pimpinan Tingkat IV, Tingkat III, dan Tingkat II) disyaratkan bagi pemangku jabatan struktural sesuai dengan jabatannya.
- d. Syarat lainnya bagi pemangku jabatan struktural dan pelaksana disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing unit kerja.

3. Peta Jabatan

Peta jabatan merupakan bentangan seluruh jabatan di seluruh unit kerja. Peta jabatan tersebut menggambarkan jabatan struktural beserta jabatan fungsional yang berada di bawahnya, sehingga seluruh unit kerja dapat dilihat jenis dan susunan jabatan yang ada di dalamnya, dengan melakukan:

- a.1. Inventarisasi setiap jabatan baik struktural ataupun fungsional (umum dan tertentu) sesuai kondisi saat ini berdasarkan fakta yang ada yang terdapat dalam setiap unit kerja di STEM "Akamigas" melalui kajian teori. Analisis jabatan yang baru juga mempertimbangkan input analisis jabatan yang lama.
- a.2. Menyusun seluruh jabatan tersebut secara vertikal dan horisontal berdasarkan kedudukan setiap jabatan dalam unit kerja (paling tinggi eselon II), menggunakan struktur organisasi yang ada. (sesuai surat dari Dirjen Dikti nomor 201/E/KL/2013 tanggal 15 Maret 2013 tentang persetujuan bentuk Akamigas menjadi Sekolah Tinggi Energi dan Mineral)
- a.3. Peta jabatan yang tersusun akan menjelaskan susunan dan hubungan kerja setiap jabatan dalam unit kerja Sekolah Tinggi (paling tinggi eselon II setara Ketua), dengan hasil Analisis jabatan yang sudah ada berupa rumusan jabatan, uraian tugas, dan syarat jabatan terdiri dari 3 (tiga) jabatan untuk jabatan struktural eselon III, 12 (duabelas) jabatan untuk jabatan struktural eselon IV, dan 19 jabatan fungsional umum, 8 jabatan fungsional tertentu, seperti disajikan dalam gambar berikut:



Prospek Baru dari Hasil Analisis Jabatan

Hasil analisis jabatan ini adalah deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan.

Deskripsi jabatan dijelaskan mengenai suatu jabatan dan posisi jabatan tersebut dalam suatu organisasi. Hasil analisis jabatan yang diperoleh dari studi ini dapat memberikan gambaran di STEM "Akamigas" tentang tugas dan tanggungjawab setiap pegawai. Tugas adalah upaya pokok dalam memproses bahan kerja dengan menggunakan peralatan tertentu menjadi suatu hasil kerja, sedangkan tanggungjawab ini menggambarkan daftar rinci tentang tanggungjawab dan kewajiban sebenarnya dari jabatan. Menurut W.F. Cascio (dalam Sahlan Asnawi, 1999) hasil analisis jabatan bagi organisasi perusahaan memiliki kegunaan atau manfaat sebagai berikut :

1. Hasil analisis jabatan bermanfaat bagi perancangan dan pengembangan

organisasi yang secara implementatif berupa :

- a. Restrukturisasi sebagai akibat dari rekomendasi yang dihasilkan oleh studi jabatan di lapangan
 - b. Perencanaan dan penganggaran SDM sekaligus pengembangannya, terutama pendidikan dan pelatihan
 - c. Perumusan definisi peran perusahaan sebagai upaya reorientasi kegiatan berdasarkan struktur yang baru
2. Untuk administrasi personalia Hasil analisis jabatan dapat memberikan rumusan perencanaan kebutuhan personil, baik secara kualitatif maupun kuantitatif, yang sering disebut sebagai informasi dan pedoman bagi kegiatan evaluasi jabatan, rekrutmen, seleksi,

penempatan dan pemindahan, pendidikan dan pelatihan, pengukuran kinerja, perencanaan karier, gaji atau penghasilan, hubungan kerja antara karyawan, kesehatan dan keselamatan kerja, dsb.

3. Untuk pengembangan cara kerja, perancangan jabatan, perancangan rekayasa (*engineering design*).
4. Dapat digunakan untuk kegiatan tambahan tetapi strategis, misalnya bimbingan kerja (*vocational guidance*), konsultasi dalam rangka rehabilitasi mental (*rehabilitation counseling*), dan riset atau penelitian mengenai personil (*personnel research*).

Program Kegiatan dari hasil analisis jabatan

Hasil analisis jabatan ini akan memberikan gambaran tentang tugas dan tanggungjawab pada masing-masing jabatan, dan kegiatan analisis yang dilaksanakan:

1. Analisis Jabatan yang dilaksanakan yaitu meneliti dan mendeskripsikan hasil analisis jabatan yang telah ada tersebut dengan apa yang terjadi di lapangan dengan konsep yang sudah ada, setelah memperoleh data dan informasi mengenai apa yang sebenarnya sudah terjadi dalam pelaksanaan program tersebut, dan melaksanakan sosialisasi uraian jabatan dalam bentuk keputusan Ketua STEM "Akamigas" secara menyeluruh (kelompok dosen dan kelompok pegawai).
2. Evaluasi jabatan yang sedang akan dilaksanakan meliputi kegiatan mengevaluasi jabatan untuk penyediaan peringkat jabatan dan Menpan memilih Metode Evaluasi

Faktor atau Factor Evaluation System (FES) yang digunakan penataan kembali alokasi tugas, fungsi, wewenang dan tanggungjawab tiap jabatan yang ada dalam struktur organisasi STEM "Akamigas", melalui kegiatan uraian jabatan dan melaksanakan sosialisasi dalam bentuk keputusan Ketua STEM "Akamigas".

3. Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan:

Kegiatan penyusunan standar kompetensi jabatan dalam bentuk keputusan-keputusan Direktur, meliputi penyusunan dokumen standar kompetensi jabatan untuk jabatan-jabatan unsur pimpinan: Ketua, Wakil Ketua, dan unsur pelaksana administratif: Ka. Bagian/ Ka.Subbagian, fungsional tertentu dan fungsional umum.

4. Assesment individu berdasarkan kompetensi, kegiatan assesment individu berdasarkan kompetensi dalam bentuk keputusan Ketua, meliputi pemetaan profil kompetensi individu untuk jabatan idem 3.
5. Penerapan sistem penilaian kinerja individu ini dilaksanakan dengan peraturan Menteri, dengan bentuk keputusan Ketua, meliputi:
 - a. penyediaan indikator kinerja yang terukur bagi pegawai STEM "Akamigas"
 - b. Pembuatan buku penilaian kinerja
 - c. Penyusunan penilaian kinerja.
6. Pengembangan pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi, kegiatan pengembangan pendidikan dan pelatihan pegawai berbasis kompetensi dalam bentuk keputusan Ketua STEM "Akamigas", meliputi:

- a. membangun sistem melalui penyusunan diklat/sesuai dengan bidang kompetensi
 - b. Membangun sistem melalui diklat aparatur
 - c. Membangun sistem melalui penyusunan diklat guna peningkatan kompetensi melalui pendidikan keahlian tentang fungsional dan struktural.
7. Penerapan standar kompetensi jabatan, dengan dasar sebagai berikut:
- a. Penempatan jabatan sesuai kompetensi jabatan yang dipersyaratkan (*The right man on the right job*)
 - b. Memacu pegawai untuk meningkatkan profesionalisme/kinerja individu.
 - c. Mengurangi ketidakpuasan personel terhadap penempatan dalam jabatan.
 - d. Meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pegawai terhadap kualitas pelayanan.
8. Mengusulkan kebutuhan sumber daya manusia, karena keterbatasan sumber manusia yang ada saat ini. (merupakan masalah utama yang harus segera diatasi.

Sistem Pelaksanaan Analisis Jabatan dan Evaluasi Penerapan Analisis jabatan.

Pelaksanaan analisis jabatan erat kaitannya dengan evaluasi jabatan, karena tujuan dan sasaran analisis jabatan saat ini. Evaluasi jabatan ini adalah Evaluasi jabatan Peringkat, pemeringkatan Jabatan (*Job Grading*) adalah pengelompokan sejumlah jabatan yang memiliki bobot yang relatif sama. Peringkat Jabatan merupakan cerminan atas besarnya tanggung

jawab dan risiko pekerjaan. Faktor jabatan, data yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan evaluasi jabatan struktural maupun jabatan fungsional yang berasal dari analisis jabatan struktural maupun fungsional dan sumber-sumber lain misal wawancara.

Dari wawancara dengan pemegang jabatan dapat diketahui bahwa STEM "Akamigas" sudah mempunyai uraian jabatan berdasarkan pedoman analisis jabatan yang mengacu visi, misi, tujuan dan sasaran STEM "Akamigas". Hasil dari analisis jabatan ini seharusnya dilaksanakan dan dievaluasi, sehingga tugas pokok, kegiatan-kegiatan tambahan yang diruakan menjadi tugas-tugas jabatan menjadi jelas. dan fungsi jabatan, maupun pemegang jabatan dapat dioptimalkan, sehingga "Siapa melakukan Apa dan Apa dilakukan oleh Siapa dengan komponen Apa" akan menjadi jelas yang pada akhirnya akan dipahami oleh setiap pemegang jabatan.

Pada umumnya evaluasi adalah suatu pemeriksaan terhadap pelaksanaan suatu program yang telah dilakukan dan yang akan digunakan untuk meramalkan, memperhitungkan, dan mengendalikan pelaksanaan program ke depannya agar jauh lebih baik. Evaluasi lebih bersifat melihat ke depan dari pada melihat kesalahan kesalahan dimasa lalu, dan ditujukan pada upaya peningkatan dan ditujukan pada upaya peningkatan kesempatan demi keberhasilan program.

Richman dan Quinones (1996), melakukan penelitian untuk menyelidiki sejumlah aspek dari proses analisis jabatan, setidaknya sejauhmana tugas tertentu seberapa sering dilakukan, dan hasil menunjukkan bahwa orang-orang yang benar-benar melakukan pekerjaan (sesuai jabatannya), merupakan sumber informasi yang lebih baik daripada orang-orang yang hanya mengamati pekerjaan yang sedang dilakukan.

Proses penilaian terhadap pentingnya evaluasi penerapan dari hasil analisis jabatan dengan cara membandingkan berbagai bukti yang berkaitan dengan program yang telah sesuai dengan kriteria. Melalui evaluasi analisis jabatan dapat membandingkan setiap kinerja dengan standar jabatan, setelahnya baru dapat menetapkan standar untuk dicapai dan kegiatan spesifik untuk dilaksanakan. Ada beberapa metode atau cara pendekatan analisis jabatan yang lebih kuantitatif mungkin paling baik, seperti PAQ (*The Position Analysis Questionnaire*), *Fleishman Job Analysis System*, *The Occupational Information Network (O'Net)*, sehingga jabatan-jabatan dapat diperbandingkan untuk tujuan remunerasi. Kemenpan & RB memilih metode evaluasi FES (*Factor Evaluation System*) yang digunakan dan dikembangkan oleh pemerintah AS. Prinsip dari evaluasi jabatan yang dievaluasi adalah jabatan bukan pemangku jabatan (pejabat), menghargai tanggung jawab pekerjaan, mengakomodasi perbedaan tanggung jawab pekerjaan satu dengan lainnya.

Kendala dan Upaya Mengatasi dalam Implementasi Analisis Jabatan

Implementasi analisis jabatan yang belum sesuai harapan di STEM "Akamigas" disebabkan oleh berbagai kondisi. Dari hasil penelitian, kendala dalam pengimplementasian analisis jabatan yang sudah ada ditemukan, dan langkah-langkah implementasi yang benar antara lain mencakup kegiatan komunikasi untuk menjamin dukungan dan kerja sama penuh dari semua pemegang jabatan, diantaranya :

"Kick-off Meeting"

"*Kick-off Meeting*" oleh pimpinan puncak dengan semua unsur pimpinan organisasi. Pada kesempatan ini pimpinan puncak dan penanggung jawab program

memberi penjelasan tentang apa, untuk apa, dan bagaimana program kegiatan Analisis Jabatan (Uraian jabatan dan syarat jabatan) ini akan dilakukan.

Pertemuan-pertemuan dengan seluruh Pemegang Jabatan

Sosialisasi hasil analisis jabatan kepada seluruh pegawai: menginformasikan *jobdescription* dan *job specification* kepada seluruh pegawai di lingkungan STEM "Akamigas" melalui pertemuan-pertemuan dengan semua staf pada setiap unit kerja dipimpin oleh kepala unit kerja yang bersangkutan dan mencakup uraian dan tugas-tugas yang tidak menyenangkan, kotor atau berbahaya.

Komunikasi tertulis

Komunikasi tertulis ini untuk seluruh karyawan oleh pimpinan puncak, atau yang memberi wewenang, agar semua karyawan mengetahui. Komunikasi tertulis meliputi memo, surat, faks, *e-mail*, pesan instans, majalah organisasional, pengumuman yang ditempelkan dipapan bulletin, atau sarana-sarana lain yang disampaikan melalui tulisan atau symbol. Di lingkungan STEM "Akamigas" sendiri, misalkan sudah ada orang yang sesuai dengan tugas dan bidang pekerjaan/memiliki kompetensi analisis jabatan harus dilibatkan dalam komunikasi – komunikasi tersebut. Tetapi apabila kegiatan analisis jabatan tersebut merupakan bagian dari program penataan ulang sistem imbalan, semua kegiatan komunikasi yang disebutkan di atas biasanya sudah merupakan bagian dari komunikasi yang dilakukan untuk program penataan sistem imbalan.

Kejelasan ukuran dan tujuan kebijakan dengan demikian perlu dikomunikasikan secara tepat dengan para pelaksana. Implementasi akan berjalan efektif apabila ukuran ukuran dan tujuan tujuan kebijakan dipahami oleh individu individu

yang bertanggungjawab dalam pencapaian tujuan kebijakan.

Arahan pimpinan memegang peranan penting dalam mencapai keberhasilan suatu program dan kebijakan. Keberhasilan implementasi Analisis jabatan ini sangat memerlukan arahan yang jelas dari pimpinan, baik itu pimpinan level atas, menengah maupun level bawah

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil analisis terhadap kondisi yang dijumpai dalam penelitian seperti dibahas dalam bab sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat ditarik dalam penelitian ini adalah:

1. Secara umum pemegang jabatan di STEM "Akamigas" sudah memahami makna dari hasil Analisis Jabatan yang sudah ada berupa peta jabatan, uraian jabatan baik dari aspek perencanaan dan fungsi jabatan, dimana analisis jabatan merupakan proses pengumpulan dan pemeriksaan aktivitas kerja dan meupakan panduan dalam pelaksanaan pekerjaan.
2. Meskipun sudah memahami makna dari hasil analisis jabatan, sejauh ini STEM "Akamigas" belum melaksanakan hasil dari analisis jabatan yang sudah ada secara benar, dikarenakan:
 - a. Pada tahap pelaksanaan analisis jabatan, belum ada pemahaman tentang tanggung jawab setiap jabatan dan kontribusi hasil jabatan tersebut terhadap pencapaian hasil atau tujuan organisasi.
 - b. Pada tahap pelaksanaan analisis jabatan, adanya beberapa kesalahan yang memerlukan pembenahan diantaranya duplikasi tugas pokok dan fungsi unit kerja, tugas pokok dan fungsi unit kerja yang tidak dapat dijabarkan lebih lanjut menjadi tugas-tugas jabatan atau terlalu sempit/kurang memperlihatkan eksistensi kerja, penempatan pegawai tidak sesuai dengan syarat jabatan yang didudukinya.
- c. Standar Kinerja Jabatan belum dilakukan dengan benar terutama standar-standar yang diharapkan bisa dicapai oleh pegawai dalam masing-masing tugas dan tanggungjawab utama dari uraian jabatan.
- d. Pada tahap evaluasi jabatan, pencapaian kinerja jabatan yang menunjukkan kualitas, kuantitas, batas waktu dan efisiensi sumber daya manusia belum pernah diukur/dinilai.
- e. Pada tahap penyusunan analisis jabatan, analisis jabatan yang dibuat lebih bersifat memenuhi formalitas dan administrasi belaka.
3. Kendala yang ditemukan dalam pelaksanaan hasil analisis jabatan di STEM "Akamigas", yaitu:
 - a. Lemahnya komunikasi yang berupa arahan manajemen, sosialisasi/pelatihan dan belum adanya panduan mengenai hasil Analisis jabatan.
 - b. Belum adanya pelaksanaan dan penerapan evaluasi jabatan
 - c. Belum adanya standar Kinerja Jabatan
 - d. Belum ada assesmen individu

berdasarkan kompetensi

- e. Belum ada pengembangan dan pelatihan berbasis kompetensi
 - f. Keterbatasan SDM saat ini.
4. Melakukan analisis seluruh jabatan menuju organisasi STEM "Akamigas" melalui studi yang sistematis dan teratur megumpulkan semua informasi dan fakta yang berhubungan dengan suatu jabatan menunjukkan,1) adanya uraian tugas yang belum tercakup dalam analisis jabatan lama, (2) adanya perubahan struktur organisasi Sekolah Tinggi mempengaruhi perubahan pada eselonisasi dan jumlah jabatan yang tersedia serta perubahan nomenklatur unit-unit organisasi. Dan hasil tersebut dapat dipergunakan sebagai usulan di STEM "Akamigas" untuk perancangan dan pengembangan organisasi, urusan administrasi personalia, untuk pengembangan cara kerja, kegiatan strategis lainnya seperti bimbingan kerja (*Vocational guidance*).

Saran untuk penelitian lanjutan yaitu penelitian kuantitatif mengenai pengaruh variabel variabel kendala yang ditemukan dalam penelitian ini (evaluasi jabatan, kompetensi jabatan, assesment individu, pengembangan diklat, rekrutmen pegawai yang memiliki kompetensi yang disyaratkan oleh jabatan) terhadap keberhasilan implementasi Analisis jabatan.

5.2 Saran

Adapun saran (rekomendasi) yang dapat diajukan penulis sebagai hasil dari penelitian ini dalam rangka keberhasilan implementasi Analisis jabatan adalah:

1. Perlunya pembuatan pedoman/acuan yang rinci mengenai pelaksanaan

sistem analisis jabatan

2. Perlunya komitmen dan arahan dari pimpinan di semua level untuk melaksanakan analisis jabatan dan perlu kebijakan kel kerja masing-masing unit agar hasil analisis jabatan tidak dianggap sebagai laporan saja tetapi dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penatan dibidang kepegawaian
3. Memperjelas alur tugas, wewenang dan tanggung jawab dan alur pekerjaan melalui standar/pedoman tertulis.
4. Meningkatkan kualitas SDM yang ada untuk melaksanakan hasil analisis jabatan, sehingga proses seleksi dan penempatan pegawai yang handal dan berpotensi dapat tercipta.
5. Perlunya monitoring, pengendalian dan arahan dari pimpinan terkait pelaksanaan dari analisis jabatan guna mencapai efektifitas dan efisiensi dalam pekerjaan dan untuk bisa mengukur seberapa efektif suatu program dan kegiatan dari program yang ingin dicapai
6. Struktur biokrasi dalam pelaksanaan analisis jabatan harus lebih meningkatkan pola-pola hubungan dan mentaati peraturan yang ada.
7. Perlunya sosialisasi dan pelatihan rutin bagi pimpinan maupun staf mengenai sistem analisis jabatan.
8. Perlunya jabatan-jabatan fungsional angka kredit sesuai kebutuhan saat ini.
9. Mengusulkan kebutuhan sumber daya manusia yang merupakan kendala utama, karena keterbatasan sumber manusia yang ada saat ini perlu untuk segera diatasi.

10. Perlu mencantumkan jabatan-jabatan baru sesuai tugas dan fungsi dan untuk manajemen segera dibentuk analisis jabatan yang baru sesuai dengan struktur organisasi STEM "Akamigas"

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada bulan Januari s.d bulan Agustus 2013, pada bulan – bulan tersebut STEM "Akamigas" sedang melakukan persiapan proses perubahan status Perguruan Tinggi, dimana penulis memanfaatkan data dan kondisi Akamigas saat penelitian dilakukan. Pada bulan tersebut STEM "Akamigas" sedang melakukan proses perubahan status dari Akamigas menjadi Sekolah Tinggi. Penelitian dilakukan dengan mengamati secara langsung proses pengusulan sampai dengan proses pelaksanaan pembahasan alih status Sekolah Tinggi, selain itu pengalaman yang peneliti peroleh kurang

lebih 7 (tujuh) tahun menangani bidang kepegawaian di STEM "Akamigas" sehingga tingkat validitas data penelitian lebih diyakini kebenarannya. Proses pembahasan dan penelaahan kelembagaan di STEM "Akamigas" biasanya dilaksanakan oleh Direktorat Pendidikan Tinggi dengan menyesuaikan peraturan-peraturan yang ada di Dikti, Depdiknas, sedangkan pembinaan teknis operasional dilakukan oleh Kepala Badan Diklat ESDM, KESDM Jakarta, sehingga penulis tidak bisa mengamati secara langsung dan terus menerus.

Disamping itu penelitian ini bersifat kasuistik, sehingga tidak bisa digeneralisasi untuk setting kasus yang berbeda. STEM "Akamigas" didalam kerangka sistem pendidikan nasional termasuk perguruan tinggi kedinasan dan secara teknis akademik dilakukan oleh Direktorat Pendidikan Tinggi, sedangkan pembinaan teknis operasional dilakukan oleh Kepala Badan Diklat ESDM, KESDM Jakarta.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael, Murlis, Helen. 2003, *The Art of HRD, Reward Management (A Hand book of Remuneration Strategy and Practice)*. Buana Ilmu Populer, Jakarta
- Bayangkara, IBK. 2011, *Audit Manajemen, Prosedur dan Implementasi*, Cet ke-6, Salemba Empat, Jakarta
- Cokroaminoto, *Panduan dalam FGD Penelitian Kualitatif*, <http://menulisproposalpenelitian.com>, diakses 10 Juli 2013
- Dwijowijoto, R. N. 2003, *Kebijakan publik formulasi, implementasi dan evaluasi*, PT.elex media komputindo, Jakarta.
- Djunaidi, Ghony dan Fauzan, Almansyur. 2012, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cet ke-1, Ar-Ruzz, media, Yogyakarta
- Guion, Robert, 2009, *kutipan Penilaian, Pengukuran dan Prediksi, Posisi Analisis Kuesioner (PAQ)*, 2nd edition, Psikologi Press
- Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI, 2012, *Konsep Rencana Strategis Manajemen Perubahan Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI*, Jakarta.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/61/II. PAN/2004, 2004, *Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara*, Jakarta.
- Longman, 1987, *Dictionary of Contemporary English. New Edition*. Longman Group, Limited, UK, . England
- Moleong, Lexy. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cet ke-27, PT. Remaja Rosdakaya Offsett, Bandung
- Mondy, R.W. 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-10 (terjemahan), Penerbit Erlangga, Jakarta
- Nugroho, D Riant. 2006, *Kebijakan Publik Untuk Negara-Negara Berkembang*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta
- Noe, R.A. Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. 2004. *Human Resource Managemen 5th edition*.USA : McGraw Hill.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60, 1999, *Pendidikan Tinggi*, Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66, 2010, *Pengelolaan dan Penyelenggaraan pendidikan*.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11, 2011, *Kriteria dan ukuran keberhasilan reformasi birokrasi*, Jakarta.

- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15, 2008, **Pedoman Umum Reformasi Birokrasi**, Jakarta
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor: 33, 2011, **Pedoman Pelaksanaan Analisa Jabatan**, Jakarta
- Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 017, 2007, **Peta Jabatan dan Uraian Jabatan Fungsional Umum di Lingkungan Departemen Energi dan Sumberdaya Mineral**, Jakarta
- Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 12, 2011, **Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan**, Jakarta.
- Peraturan Kepala Badaan Kepegawaian Negara Nomor 3, 2013, **Kamus Jabatan fungsional Umum Pegawai Negeri Sipil**, Jakarta.
- Raharajo, Joko. 2013, **Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cet. ke-1, Platinum
- Rasyid, R.M. 2013. **Analisis dan Rancang Jabatan**, kk.mercubuana.ac.id, diakses tanggal 2 April 2013.
- Riggio, R.E. 2003 . **Introduction to Industrial and Organizational Psychology 4th Edition**, Prentice Hall., New Jersey
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E., 2006, **Human Resource Management**, International Perspective, Mason: Thomson South-Western.
- Setiawan, Toni. 2012, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cet ke-1, Platinum
- Siagian, Sondang P. 2003, **manajemen Sumber Daya Manusia**, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sugiyono, 2012, **Memahami Penelitian Kualitatif**, CV.Afabeta, Bandung
- Suharto, Edi. 2008, **Kebijakan Sosial Sebagai Kebijakan Publik**, cet ke-2, Alfabeta, Bandung
- Suteja, Amar. 2012. "**Metode Etnografi Dalam Penelitian Konseling**", dalam amarsuteja.blogspot.com. diakses 10 Juli 2013.
- Statuta Organisasi STEM "Akamigas"**, Januari 2012, Cepu
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999, **Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian**. Jakarta..
- Werther, W.B. & Davis, K..1996, **Human Resources and Personnel Management, 5th Ed.**, Boston: McGraw-Hill.
- , 2005, **Analisis Kebijakan Publik**, cet ke-1, Alfabeta, Bandung.
- Thoha, Miftha, 2008, **Birokrasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi**, cet.ke-1, Kencana, Jakarta.

- , 2005, **Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia**, cet ke-2, Kencana, Jakarta.
- , 1993, **Mengenal Akademi Minyak dan Gas Bumi Akamigas**, Pusat Pengembangan Tenaga Perminyakan dan Gas Bumi PPT Migas, Grafika PPT Migas, Cepu.
- , 1999, *32 Tahun*, **Catur Windu AKAMIGAS**, Grafika Pusdiklat Migas, Cepu
- , 2006, **40 tahun Pusdiklat Migas, Pusat Pendidikan dan Pelatihan Minyak dan Gas Bumi**, Grafika Pusdiklat Migas, Cepu