

PEMANFAATAN ANALISIS JABATAN DALAM AKTIVITAS MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA DI KANTOR PERPUSTAKAAN KOTA MALANG

Lestari Eko Wahyudi

Program Magister Administrasi Publik, Universitas Brawijaya, Jl. Veteran Malang

email: les_tari04@yahoo.co.id

Abstract: The issue of overlapping duties and functions, overlapping workloads, and subjectivity redistribution employees are human resource management issues are complicated and difficult to solve especially in public sector organizations. Job analysis and workload analysis is a tool that can help to provide a relevant consideration employment policy formulation, management, institutional and supervision. This research has the objective to describe and analyze the implementation of the results of job analysis and workload analysis on human resource management activities in the Office of the Public Library Malang to improve employee performance. This research uses descriptive method with qualitative approach. The findings in this study is the lack of utilization of the results of job analysis and the workload on the organization of the public sector, where the condition is affected by the limitations of the budget allocation, the commitment of top managers, the dominance of interests, and negative perceptions.

Keyword: Activities of human resource management, job analysis and workload, performance.

Abstrak: Permasalahan tentang kebijakan manajemen sumberdaya manusia merupakan permasalahan yang rumit dan sulit terpecahkan terlebih pada organisasi sektor publik. Analisis jabatan dan analisis beban kerja merupakan alat yang membantu memberikan pertimbangan terkait perumusan kebijakan kepegawaian, ketatalaksanaan, kelembagaan dan pengawasan. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis penerapan hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja pada aktivitas manajemen sumberdaya manusia di Kantor Perpustakaan Umum Kota Malang dalam meningkatkan kinerja pegawai. Metode penelitian yang dipergunakan adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Adapun temuan dalam penelitian ini adalah lemahnya pemanfaatan hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja karena keterbatasan alokasi anggaran, komitmen manajer puncak, dominasi kepentingan-kepentingan, dan persepsi negatif.

Keyword: Aktivitas manajemen sumberdaya manusia, analisis jabatan dan beban kerja, kinerja

PENDAHULUAN

Pengelolaan terhadap aktivitas-aktivitas manajemen sumberdaya manusia di organisasi sektor publik menghadapi tuntutan untuk mampu bersikap secara profesional dalam melaksanakan fungsi perumusan, pelaksanaan dan pengawasan. Hal tersebut dikarenakan SDM adalah unsur utama dalam organisasi sektor publik sehingga memiliki peran dan kedudukan yang vital. Pengelolaan aktivitas manajemen sumberdaya manusia terwujud kedalam beberapa aktivitas meliputi: fungsi perencanaan SDM, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan kapasitas SDM, penilaian kinerja dan sistem kompensasi. Profesional dalam melaksanakan rangkaian aktivitas manajemen sumberdaya manusia disektor publik berarti mendukung terwujudnya tata pemerintahan yang baik dimana

dapat meningkatkan daya guna, hasil guna, transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan.

Oleh karena itu, dibutuhkan landasan yang dapat dipergunakan dalam proses perumusan kebijakan kepegawaian diantaranya penyusunan analisis jabatan dan beban kerja. Menurut Matlus dalam Herman (2013, h.88) bahwa analisis jabatan merupakan investigasi terhadap tugas dan tanggungjawab sebuah jabatan dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Peraturan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 33 Tahun 2011 memberikan arahan bahwa analisis jabatan wajib untuk disusun oleh Pemerintah Daerah sebagai upaya penataan kepegawaian, tatalaksana, pengawasan dan akuntabilitas.

Berbagai latar belakang tersebut diatas mendorong Kantor Perpustakaan Umum dan Arsip Daerah Kota Malang untuk menyusun dokumen analisis jabatan dan analisis beban kerja pegawai pada tahun 2011 dengan harapan mampu mewujudkan ketersesuaian antara kebutuhan dengan beban kerja pegawai. Secara umum Kantor Perpustakaan didalam melaksanakan fungsinya memiliki 2 peran yaitu sebagai bagian instansi yang terintegrasi dengan Pemerintah Kota Malang dan instansi penyedia layanan perpustakaan dan kearsiapan. Sehingga, proses perumusan, pelaksanaan dan pengawasan terhadap hasil analisis jabatan dan beban kerja harus memperhatikan 2 fungsi tersebut yaitu sebagai birokrasi pemerintah dan penyedia layanan perpustakaan serta kearsipan.

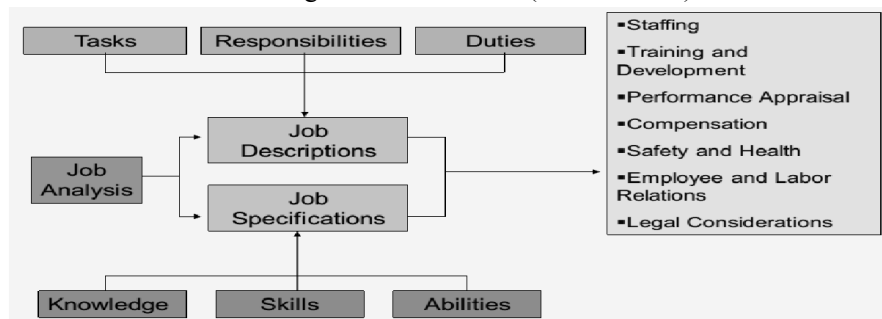
Hasil analisis jabatan mempunyai kontribusi besar terhadap proses pencapaian tujuan organisasi. Karena dengan melaksanakan hasil analisis jabatan, pegawai lebih mudah diarahkan, dikendalikan dan didayagunakan secara tepat guna dan berhasil guna, bahkan dapat mengurangi pemborosan. Menurut Cross dalam Nyasha (2013, h.37) menjelaskan bahwa *job analysis information is used in staffing, training and development, performance appraisal, compensation, safety and health, employee and labor relations and legal considerations.*

Namun, realita dilapangan telah membuktikan bahwa rekrutmen pegawai yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Malang pada tahun 2011 belum mampu menyelesaikan persoalan yang berkenaan dengan kepegawaian di Kantor Perpustakaan Umum dan Arsip Daerah Kota Malang. Hal tersebut ditandai dengan masih ditemukannya kesenjangan beban kerja dengan ketersediaan pegawai dan minimnya jumlah fungsional tertentu sebagai motor dalam penyediaan layanan kepustakaan dan kearsiapan. Permasalahan-permasalahan tersebut muncul sebagai akibat dari pengelolaan terhadap aktivitas-aktivitas manajemen sumberdaya manusia yang tidak tepat. Karena pada dasarnya pengelolaan terhadap aktivitas-aktivitas manajemen organisasi sumberdaya manusia tersebut akan membantu organisasi dalam meningkatkan perilaku organisasi seperti komitmen staf, kompetensi dan fleksibilitas, yang akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai (Koch dan McGrath dalam Tiwari dan Saxena 2012). Oleh karena itu, permasalahan-permasalahan tersebut diatas sangat penting untuk dikaji sebagai upaya untuk menemukan sebuah strategi tentang bagaimana sebuah organisasi terlebih organisasi sektor publik dapat mengintegrasikan individu-individu kedalam strategi organisasi sebagai upaya meningkatkan kinerja pegawai.

TINJAUAN PUSTAKA

Analisis jabatan menurut Peraturan Kementerian Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 33 Tahun 2011 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, tatalaksana, pengawasan dan akuntabilitas. Analisis jabatan menurut Cross dalam Nyasha Dkk (2013) terdiri dari 2 aspek yaitu deskripsi jabatan (*job descriptions*) yang terdiri dari tugas, wewenang dan tanggungjawab, dan spesifikasi jabatan (*job specification*) yang terdiri dari keahlian, pengetahuan dan kemampuan. Lebih lanjut Cross menjelaskan bahwa hasil dari perumusan analisis jabatan dapat dipergunakan sebagai landasan bagi kebijakan *staffing, training and development, performance appraisal, compensation etc.*

Diagram Analisis Jabatan (Menurut Cross)



Sumber: Mapira Nyasha, 2013

Rekrutmen dan seleksi membutuhkan perencanaan yang efektif untuk menentukan sumber daya manusia (Pynes, 2009, h. 180). Keberadaan pegawai yang berkualitas dan kompeten sangat penting bagi organisasi sektor publik seperti Kantor Perpustakaan Umum dan Arsip Daerah Kota Malang karena ketercapaian misi dan arah organisasi dapat dipengaruhi oleh kualitas dan kuantitas SDM yang tersedia. Sebelum aktivitas rekrutmen dimulai maka harus meninjau kualifikasi yang dibutuhkan untuk posisi atau jabatan yang kosong (Pynes, 2009, h. 182).

Seperti aktivitas rekrutmen yang membutuhkan proses perencanaan SDM untuk menentukan berapa dan bagaimana kualifikasi pegawai yang dibutuhkan, begitu pula dengan aktivitas pelatihan dan pengembangan kapasitas pegawai mempergunakan hasil analisis jabatan untuk merumuskan analisis kesenjangan kompetensi pegawai. Analisis kesenjangan kompetensi pegawai tersebut kemudian dikenal dengan istilah *gap analysis*. Pemahaman tentang pelatihan dan pengembangan menurut Wexley dan Letham dalam Pynes (2009, h. 310) adalah upaya yang direncanakan oleh organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran pekerjaan sampai pada perilaku yang terkait pada bagian pegawai. lebih lanjut Alexander dalam Pynes (2009, h. 128) menjelaskan bahwa program ini tidak hanya mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan pegawai; mereka juga menyediakan ruang untuk menjelaskan harapan dan menyatukan pegawai kedalam organisasi.

Hasil perumusan analisis jabatan dapat pula dipergunakan sebagai dasar penentuan standar pekerjaan suatu jabatan, dimana standar pekerjaan tersebut kemudian

menjadi landasan bagi aktivitas penilaian kinerja. Menurut Herman (2013 h. 122) Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai proses organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja pegawai. Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan membandingkan standar organisasi dengan apa yang telah diberikan pegawai kepada organisasi. Penilaian kinerja yang tidak didasarkan pada faktor-faktor yang jelas ditetapkan sebelumnya maka akan berpeluang besar menimbulkan diskriminasi (Mondy 2008, h. 97).

Hasil analisis jabatan bermanfaat pula bagi organisasi untuk menentukan nilai relatif suatu pekerjaan sebelum ditetapkan nilai yang tepat bagi pekerjaan tersebut. Semakin besar tugas dan tanggungjawab dalam sebuah organisasi maka nilai jabatan/ pekerjaan akan semakin tinggi dan begitu pula dengan sebaliknya (Mondy 2008, h. 97). Nilai jabatan/ pekerjaan itulah yang kemudian menjadi penentu besaran kompensasi yang diterima oleh setiap pegawai. Pemahaman tentang kompensasi menurut Herman adalah besaran biaya yang dikeluarkan oleh organisasi sebagai timbale balik atas prestasi kerja yang diberikan oleh pegawai (2013, h. 159).

Oleh karena itu, proses merumuskan, melaksanakan dan mengawasi hasil analisis jabatan akan memberikan kemudahan bagi organisasi sektor publik untuk mengelola seluruh rangkaian aktivitas-aktivitas manajemen sumberdaya manusia dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Sebab, konfigurasi tersebut mampu memberikan arahan yang jelas bagi proses perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan kebijakan kepegawaian.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dipergunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Adapun lokasi penelitian adalah di Kantor Perpustakaan Umum dan Arsip Daerah Kota Malang. Sumber data yang dipergunakan adalah data primer (kata-kata dan tindakan) dan data sekunder (sumber tertulis) yang diperoleh melalui *interview* (wawancara) dan dokumentasi. Adapun landasan untuk memilih informan tersebut adalah ditentukan secara sengaja (*purposive*) baru selanjutnya diteruskan secara bergulir dan mengembang (*snowball sampling*) kepada informan berikutnya. Teknik analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini mempergunakan *qualitative data analysis* (QDA) yang dikemukakan oleh John V. Seidel (1998). Adapun data-data yang dianalisis meliputi: dokumen hasil analisis jabatan dan beban kerja Tahun 2011 Kantor Perpustakaan Kota Malang, komposisi pegawai tahun 2011 dan 2014, Peraturan Walikota Malang Nomor 48 Tahun 2013 Tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Berdasarkan Beban Kerja Kepada Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kota Malang, Dokumen *gap analysis* kompetensi pegawai tahun 2014, Laporan kegiatan pelatihan dan pengembangan pegawai tahun 2012, dan hasil wawancara dengan 11 narasumber yang terdiri dari Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Fungsional pustakawan, calon fungsional arsiparis, fungsional umum serta masyarakat masyarakat.

PEMBAHASAN**Penerapan analisis jabatan dalam aktivitas-aktivitas manajemen sumberdaya manusia (rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja dan kompensasi)**

Pengelolaan terhadap aktivitas-aktivitas manajemen sumberdaya manusia di Kantor Perpustakaan Kota Malang diawali dengan pelaksanaan perencanaan SDM. Hal tersebut terwujud dalam bentuk penyusunan dokumen analisis jabatan dan analisis beban kerja pada tahun 2011. Regulasi yang dipergunakan sebagai dasar penyelenggaraannya adalah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 33 Tahun 2011 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja Di Lingkungan Departemen Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah. Salah satu tujuan penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja menurut Mondy adalah sebagai bahan pertimbangan prasyarat pekerjaan dan jumlah kebutuhan SDM yang menduduki jabatan tersebut (2008, h. 96).

Dalam proses rekrutmen yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Malang telah didasarkan pada hasil penyusunan analisis jabatan dan beban kerja SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) masing-masing. Namun, keterbatasan anggaran membuat sebaran pegawai baru tidak dapat terdistribusikan secara merata keseluruh SKPD termasuk Kantor Perpustakaan Kota Malang. Sebagaimana penjelasan dari Mondy dan Noe dalam Marwansyah bahwa kebutuhan sumberdaya manusia dimasa depan dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya faktor organisasi yang meliputi anggaran (2012, h. 91). Selain itu, faktor komitmen para pimpinan dan faktor kepentingan turut mempengaruhi proses pendistribusian pegawai. Menurut Shafritz dalam T. Keban bahwa kebijakan-kebijakan publik merupakan suatu respon terhadap isu politik, bahkan Morstein Marx menegaskan dengan bahasa yang lugas bahwa tidak mungkin memisahkan antara birokrasi dengan politik (2008, h. 61).

Pemanfaatan analisis jabatan juga dipergunakan sebagai landasan bagi penyusunan *gap analysis* kompetensi pegawai. *Gap analysis* tersebut memuat kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki saat ini oleh setiap pegawai dalam suatu jabatan dengan yang seharusnya. Kesenjangan tersebut menjadi dasar bagi penentuan kebijakan jenis dan siapa yang akan disertakan dalam proses pelatihan dan pengembangan kompetensi. Hakikatnya pelatihan dan pengembangan merupakan upaya yang direncanakan oleh organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran pekerjaan sampai pada perilaku yang terkait pada bagian pegawai (Wexley dan Letham dalam Pynes 2009, h. 310). Upaya yang direncanakan tersebut memiliki makna bahwa aktivitas program pelatihan dan pengembangan harus dilaksanakan secara sistematis dan terukur sehingga dapat dilakukan evaluasi.

Meskipun demikian, didalam mengimplementasikan *gap analysis* kompetensi kedalam bentuk program pelatihan dan pengembangan masih sering menemui berbagai kendala yang meliputi kendala internal organisasi (keterbatasan anggaran, kualifikasi pegawai yang tidak memenuhi syarat dan komitmen manajemen puncak) maupun kendala eksternal organisasi (terbatasnya jumlah pelatihan dan pengembangan). Menurut Schein dalam Marwansyah (2012, h. 156) menyebutkan bahwa terdapat beberapa faktor yang

dapat mempengaruhi program pelatihan dan pengembangan SDM yaitu: dukungan manajemen puncak, perkembangan teknologi, kompleksitas organisasi, gaya belajar dan kinerja fungsi-fungsi manajemen. Selain itu, kebijakan rotasi pegawai yang dilaksanakan tanpa dilandasi pada kualifikasi jabatan dan kebutuhan akan meningkatkan potensi adanya kesenjangan kompetensi pegawai.

Hasil analisis jabatan dapat pula dimanfaatkan untuk menentukan standar pekerjaan pegawai yang dipergunakan sebagai salah satu perangkat dalam melaksanakan penilaian kinerja pegawai. Pemahaman tentang penilaian kinerja dapat dimaknai sebagai sebuah proses organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja pegawai. Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan membandingkan standar organisasi dengan apa yang telah diberikan pegawai kepada organisasi (Herman, 2013 h. 122). Penilaian kinerja yang tidak didasarkan pada faktor-faktor yang jelas ditetapkan sebelumnya maka akan berpeluang besar menimbulkan diskriminasi (Mondy 2008, h. 97).

DP3 (Daftar Penilaian Prestasi Pegawai) dan SKP (Sasaran Kerja Pegawai) merupakan dua format yang dipergunakan oleh Kantor Perpustakaan Kota Malang dalam menilai kinerja pegawai. DP3 mengutamakan perilaku sebagai aspek utama dalam penilaian, sedangkan SKP mempergunakan unsur-unsur sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja sebagai unsur penilaian. DP3 memiliki kecenderungan subyektifitas lebih tinggi dibandingkan dengan SKP karena format DP3 belum memiliki standar kinerja yang harus dipenuhi setiap pegawai. Sedangkan SKP telah memiliki standar kinerja, sehingga ketercapaian kinerja pegawai relatif lebih terukur. Menurut Mondy (2008, h. 97) penilaian kinerja harus didasarkan kepada seberapa baik pegawai mampu untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan dalam deskripsi pekerjaan mereka dan tujuan-tujuan spesifik lain yang telah ditentukan. Pejabat penilai yang mengevaluasi pegawai berdasarkan faktor-faktor yang tidak jelas ditetapkan sebelumnya berpeluang besar dituduh melakukan diskriminasi dan berpotensi terhadap manipulasi evaluasi (2008, h. 274).

Namun, didalam pelaksanaannya baik format SKP dan maupun DP3 belum sepenuhnya menunjukkan nilai-nilai obyektifitas, karena adanya kecenderungan pejabat penilai untuk menilai bawahannya dengan nilai tengah. Hal demikian tidak sesuai dengan prinsip-prinsip penilaian kinerja dimana semangat penilaian kinerja bertujuan untuk mengevaluasi kinerja pegawai (Mondy dalam Marwansyah 2012, h. 228). Sehingga, dimasa datang terdapat perbaikan dan penyempurnaan terhadap kinerja itu sendiri.

Hasil analisis jabatan dapat pula dipergunakan sebagai dasar penentuan sistem kompensasi, khususnya jenis tunjangan kinerja dan/atau tambahan penghasilan. Kompensasi merupakan besaran biaya yang dialokasikan dan didistribusikan sebagai bentuk balas jasa terhadap prestasi kerja bagi pegawai (Herman 2013, h. 159). Adapun Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil menjelaskan tentang prestasi kerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS. Maka, besaran kompensasi (tunjangan kinerja/ tambahan penghasilan) seharusnya sebanding dengan ketercapaian prestasi kerja pegawai.

Pendistribusian tunjangan kinerja dan/atau tambahan penghasilan di Kantor Perpustakaan Umum Kota Malang didasarkan pada Peraturan Walikota Malang Nomor 48 Tahun 2013 Tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Berdasarkan Beban Kerja

Kepada Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kota Malang. Adapun beban kerja yang dimaksud dalam Perwali tersebut adalah tingkat kehadiran pegawai. Pemaknaan beban kerja menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 adalah besaran pekerjaan yang melekat pada suatu jabatan. Sedangkan tingkat kehadiran pegawai tidak dapat menjadi panduan untuk mengukur capaian kinerja pegawai.

Semangat utama pendistribusian kompensasi yaitu terwujudnya imbalan yang adil dan layak bagi seluruh anggota organisasi (Marwansyah, 2012, h. 269). Adil dan layak akan terwujud apabila nilai dan kelas jabatan dipergunakan sebagai dasar untuk menentukan besaran tambahan penghasilan yang diselaraskan dengan beban pekerjaan dan tanggungjawab jabatan. Berdasarkan Peraturan Menteri Negara PAN dan Reformasi Birokrasi Nomor 34 Tahun 2014 nilai dan kelas jabatan dapat ditentukan apabila organisasi sudah melaksanakan evaluasi jabatan. Sedangkan evaluasi jabatan dapat dimaknai sebagai bagian dari proses manajemen sumberdaya manusia yang digunakan untuk membobot suatu jabatan untuk menghasilkan nilai jabatan dan kelas jabatan. Selama penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Perpustakaan Umum Kota Malang sendiri, belum menyelesaikan proses penyusunan dokumen evaluasi jabatan sebagai basis untuk menentukan besaran tambahan penghasilan bagi pegawai.

Kesimpulan

Pengelolaan terhadap aktivitas manajemen sumberdaya manusia yang terdiri dari rekrutmen, pelatihan dan pengembangan kapasitas, dan penilaian kinerja pada Kantor Perpustakaan Umum Kota Malang sudah didasarkan kepada hasil analisis jabatan dan beban kerja. Namun, pada sistem kompensasi (tambahan penghasilan) masih belum mempergunakan hasil analisis jabatan dan beban kerja sebagai pedoman penentuan besaran kompensasi yang diterima oleh pegawai.

Namun demikian, derajat implementasi hasil analisis jabatan dan beban kerja menunjukkan hasil yang kurang maksimal dimana hal tersebut disebabkan oleh berbagai hambatan diantaranya keterbatasan anggaran, munculnya kecenderungan-kecenderungan kepentingan dalam merumuskan kebijakan yang berkaitan dengan kepegawaian, lemahnya komitmen pucuk pimpinan, dan adanya pandangan negatif bahwa Kantor Perpustakaan merupakan instansi yang termaginalkan dalam Pemerintah Daerah Kota Malang yang membuat integrasi hasil analisis jabatan kedalam keseluruhan aktivitas manajemen sumberdaya manusia menjadi tidak optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Daft, Richard L. 2013. *Organization Theory & Design*, Eleventh Edition. South-Western: Cengage Learning
- Dedy Supriadi. 2013. Studi Tentang Kinerja Pegawai Puskesmas Kecamatan Sesayap Hilir Kabupaten Tana Tidung. *eJournal Pemerintahan Integratif*, 2013, 1 (3): 304-318. ISSN 2337-8670 , ejournal.pin.or.id
- EL-Hajji, Muhammad Ali, PhD. 2011. *Some Recent Trends in Writing Job Description for the Purpose of Job Evaluation: A Reflective View*. *American International Journal of Contemporary Research*. Vol. 1 No. 3; November 2011

REFORMASI

ISSN 2088-7469 (Paper) ISSN 2407-6864 (Online)

Vol. 5, No. 1, 2015

- Fred C. Lunenburg. 2012. *Human Resource Planning: Forecasting Demand and Supply*. International Journal Of Management, Business, And Administration Volume 15, Number 1, 2012
- Hasan, dkk. 2013. Penerapan Analisis Jabatan Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Aparatur Pada Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan Pedalaman Dan Daerah Tertinggal Provinsi Kalimantan Timur. *eJournal Administrative Reform*. 2013, 1 (2): 370-380
- Heene, Aime dkk. 2010. *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*. Cetakan pertama. PT Refika Aditama. Bandung
- Ian Beardwell dkk. 2004. *Human Resource Management (A Contemporary Approach)*. Haddington: Scotprint
- Informasi Lowongan CPNS Terbaru
<http://infocpnsmenpan.blogspot.com/2014/08/rincian-malang.html>. Di akses tanggal 3 April 2015.
- Irawan, Prasetya. 2007. *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Cetakan kedua. DIA Fisip UI. Jakarta
- Ishak. 2008. Pengelolaan Perpustakaan Berbasis Teknologi Informasi. *Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi*. Vol. 4, No. 2, Desember 2008.
- Kantor Perpustakaan Umum dan Arsip Daerah Kota Malang.
<http://digilib.malangkota.go.id/>. Di akses tanggal 3 April 2015
- Khotimah , Siti. 2012. Penerapan Analisis Jabatan Sebagai Upaya Meningkatkan Efektifitas Kerja Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. *Jurnal Socioscientia Kopertis Wilayah Xi Kalimantan*. Volume 4 Nomor 2 h. 351- 360
- Mahargono, Santoso. 2010. Citra Pelayanan Prima tingkat Nasional jatuh ke Perpustakaan Umum Kota Malang.
<http://www.malangpubliclibrary.blogspot.com/>). Di akses tanggal 27 Oktober 2014.
- Mahmudi.2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta, cv
- Masruri, Subhan. 2013. Pengembangan Kawasan Agropolitan Dalam Perspektif Perencanaan Pembangunan Partisipatif.
- Moleong, Lexy J. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cetakan 25. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Nyasha, Mapira dkk. 2013. *Importance of Establishing a Job Analysis Exercise in an Organisation: A Case Study of Bread Manufacturing Companies in Zimbabwe*. *Australian Journal of Business and Management Research*. Vol.2 No.11 [35-42] | February-2013
- Oktaria, Ayu. 2013. Hubungan Penempatan Pegawai Dengan Kinerja Pegawai Di Kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Administrasi Pendidikan* Volume 1 Nomor 1 Oktober 2013: 26-461
- Omolo, Dr. Jonathan W. dkk. 2012. *Effect of Recruitment and Selection of Employees on The Performance of Small and Medium Enterprises in Kisumu Municipality*,

REFORMASI

ISSN 2088-7469 (Paper) ISSN 2407-6864 (Online)

Vol. 5, No. 1, 2015

- Kenya. *International Journal of Human Resource Studies*. ISSN 2162-3058 2012, Vol. 2, No. 3
- Pynes, Joan E. 2009. *Human resources management for public and nonprofit organizations (a strategic approach)*. San Francisco: Jossey bass a wiley Imprint.
- Rahmawati, Putri, 2012. Analisis Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2012
- Saifalislam dkk. 2014. Human Resource Management Practices: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Volume 16, Issue 5. Ver. V (May. 2014), PP 43-46*
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Cetakan ke Enam. PT Refika Aditama. Bandung
- Seidel, John V. 1998. *Qualitative Data Analysis (QDA)*. Quails research, Qualis@qualisreseach.com, www.qualisresearch.com
- Shafritz, Jay M dan dkk. 2001. *Management In Government: Politics and Process*. Marcel Dekker, Inc : New York
- Shinta dan Dkk. Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol. 1, No. 6, Hal. 1114-1122
- Siagian, Sondang P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke dua puluh. PT Bumi Aksara. Jakarta
- Sofyandi, Herman. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Graha Ilmu. Yogyakarta
- Sugiantoro, Billyawan. 2010. Persepsi Karyawan tentang Penerapan analisis Jabatan. *Bisnis & Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Jan—Apr 2010. 61-69 ISSN 0854-3844. Volume 17, Nomor 1
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Administrasi*. Cetakan kedelapan belas. CV Alfabeta. Bandung
- Sule, Olatunji Eniola and Mrs. Ugoji I. Elizabeth (P.hD). 2013. "Impact of Personal Recruitment on Organisational Development: *A Survey of Selected Nigerian Workplace*". *International Journal of Business Administration* Vol. 4, No. 2: 95
- Susanto, Setyo Edy. 2010. Desain Dan Standar Perpustakaan Digital. Workshop Pengembangan Desain dan Standarisasi Database Perpustakaan Digital Perpustakaan RI. Ardi Koesoema, Bogor, 8 Nopember 2010
- T. Keban, Yeremias. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media
- Tiwari, Pankaj dan Karunesh Saxena. 2012. *Human Resource Management Practices: A Comprehensive Review*.
- Uysal, Gurhan. 2014. Taylor, HRM, Strategic HRM With Jobs, Employee Performance, Business Performance Relationship: HR Governance Through 100 Years. *International Journal Of Business And Management Studies* vol 6, No 1, 2014 Issn: 1309-8047 (Online)
- Yovita, Maria. 2013. Penyusunan Struktur Organisasi, Analisis Jabatan, Pengkajian Uraian Jabatan, dan Pengembangan Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi Pada

REFORMASI

ISSN 2088-7469 (Paper) ISSN 2407-6864 (Online)

Vol. 5, No. 1, 2015

Departemen Produksi PT HJS Surabaya. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya Vol.2 No.2 (2013)

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor: 33 Tahun 2011 Tentang Pedoman Analisis Jabatan.

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 20

Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil