

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

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

Manajemen sumber daya manusia pada era informasi ini, menurut Dessler (2003, h.36) yaitu: *“Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility”*. Terlihat bahwa para pimpinan organisasi harus mengaitkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, serta mengembangkan budaya organisasi yang akan mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi. Apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia. Pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi, menuntut setiap organisasi mendapatkan pegawai yang berkualitas dan produktif untuk menjalankan organisasi. Salah satu cara untuk mengatasi hambatan dalam hal kebutuhan sumber daya manusia yang berkualitas adalah dengan cara melakukan analisis jabatan dengan baik oleh suatu organisasi.

Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai ada beberapa faktor dapat mempengaruhi kinerja pegawai, salah satunya yaitu analisis jabatan. Analisis jabatan memiliki peranan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia yaitu meningkatkan kinerja organisasi baik dari segi produktivitas, pelayanan maupun kualitas untuk mencapai tujuan utama organisasi. (Tanumihardjo, Hakim, & Noor, 2016 : 80). Analisis jabatan merupakan salah satu faktor yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada suatu perusahaan, dimana analisis jabatan merupakan cara yang sistematis yang mampu mengidentifikasi serta menganalisa persyaratan apa saja yang diperlukan dalam sebuah pekerjaan serta personal yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan sehingga sumber daya manusia yang dipilih mampu melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik. Dari hasil analisis jabatan tersebut maka organisasi akan mampu menentukan karakteristik seperti apa yang harus dimiliki calon karyawan sebelum menempati jabatan tersebut, yang outputnya berupa spesifikasi jabatan dan deskripsi pekerjaan. Dimana dalam deskripsi pekerjaan tersebut memuat tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab seorang karyawan. Sedangkan dalam spesifikasi pekerjaan memuat siapa yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut, serta apa saja persyaratan yang dibutuhkan terutama yang menyangkut masalah skill individu.

Asumsi yang memuat makna pentingnya analisis jabatan dijelaskan oleh (Schuler dan Jackson, 1996:55), (Sharman et al, 1998:67), dalam (Dessler, 2016:89) bahwa analisis jabatan merupakan bagian yang sangat strategis dalam rangka memperjelaskan pekerjaan antar karyawan, bahwa belum tentu nama jabatan yang sama mempunyai konsekuensi pekerjaan yang sama persis dan penggolongan jabatan secara umum berbeda yang punya indikasi memperluas cakupan pekerjaannya. Tetapi bagaimanapun, analisis jabatan tetap menjadi kebutuhan organisasi untuk memperjelas setiap jabatan. Analisis jabatan ini akan memperjelas bagi pemimpin maupun anggota tentang muatan pekerjaan. Hanya dengan batasan yang jelas, maka memungkinkan bagi seseorang mengembangkan profesionalisme. Para karyawan diharap mampu meraih kinerja yang baik dengan melalui pemahaman analisis jabatan.

Jika para karyawan dapat mencapai profesionalisme yang diharapkan maka karyawan dapat mencapai kinerja yang baik dan bekerja secara efisien.

Disamping faktor kepemimpinan seorang pemimpin, motivasi kerja, budaya organisasi, dan faktor lainnya. Analisis jabatan turut ambil bagian dalam meningkatkan kinerja organisasi serta menentukan kualitas sumber daya manusia seperti apa yang dibutuhkan. Tidak dapat dipungkiri bahwa pada zaman reformasi sekarang ini, organisasi publik dituntut untuk bekerja lebih efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan pembangunan. Dalam halnya kinerja pemerintah, masyarakat semakin kritis untuk menilai kinerja dari organisasi publik yang pada akhirnya menuntut organisasi publik untuk melakukan pembaharuan dan perubahan. Hal mendasar dari pembaharuan dan perubahan yang dimaksud adalah pada sistem penyelenggaraan pemerintahan, terutama hal yang mengangkut dengan aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan, dan sumber daya manusia, yang mana seiring dengan reformasi birokrasi yang dicita-citakan dalam penyelenggaraan pemerintahan, baik di lingkungan pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Tujuan reformasi birokrasi adalah untuk mencapai aparatur negara agar mampu mengemban misi, tugas, dan fungsi serta peranannya masing-masing dalam rangka meningkatkan pelayanan publik dan kinerja organisasi. Disisi lain, pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dituntut untuk bekerja secara profesional sehingga dapat mampu menekan dan mengatasi kecenderungan sifat birokrasi yang sewaktu-waktu dapat mengalami kemunduran dalam hal pelayanan publik (Muslim & Hadi, 2020).

Kinerja organisasi menjadi sebuah tingkatan sejauh mana organisasi mampu mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sebelumnya sudah ditetapkan. Supaya kinerja ini berfokus pada tujuannya, maka setiap tugas pokok dan fungsi (tupoksi) oleh pegawai atau karyawan sebagai alat untuk mencapai tujuan tersebut harus jelas dan tidak tumpang tindih. Sehingga analisis jabatan menjadi hal wajib yang harus dilakukan pada setiap instansi swasta maupun instansi pemerintahan sekalipun. Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 56 ayat 1,

“setiap instansi pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja”. Lalu diperkuat dengan dikeluarkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Pasal 2 ayat 1 yang berbunyi, “instansi pusat dan instansi daerah, wajib melaksanakan analisis jabatan dan analisis beban kerja sebagai prasyarat untuk menyusun peta jabatan, uraian jabatan, serta jumlah kebutuhan ASN”.

Analisis jabatan merupakan sebuah cara atau metode yang dibutuhkan agar dapat mengidentifikasi serta menganalisis persyaratan yang diperlukan dalam sebuah pekerjaan dan personel yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan sehingga sumber daya manusia tersebut dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Sederhananya, dalam menentukan kualitas tenaga kerja atau sumber daya manusia yang dibutuhkan, analisis jabatan (*job analysis*) menjadi salah satu metode yang dinilai efektif untuk mengatasi hal tersebut. Kualitas tenaga kerja inilah yang nantinya akan mempengaruhi bagaimana kinerja organisasi. Aspek yang dianalisis adalah pelaksanaan pekerjaan yang menjabarkan fungsi-fungsi yang ada di setiap unit kerja. Menurut Wooten dalam (Umana, Inyang, Isaac, & Augustine, 2019) bahwa analisis jabatan menjadi praktik sumber daya manusia yang dapat meningkatkan komunikasi, mengakomodasi perubahan, berkontribusi pada peningkatan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja dari suatu organisasi.

Hasil dari sebuah analisis jabatan dapat berupa deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan (Yunanik, 2013). Selain itu, analisis jabatan juga menghasilkan bahan evaluasi untuk setiap pekerjaan atau jabatan (Edison, Anwar, & Komariyah, 2018). Deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*) merupakan data yang diperlukan dalam menentukan sumber daya manusia yang tepat untuk mengisi lowongan-lowongan pekerjaan yang dibutuhkan oleh sebuah organisasi sehingga dapat menempatkan orang yang tepat pada posisi atau jabatan yang tepat. Deskripsi jabatan berupa pernyataan akurat dan ringkas tentang apa yang akan dilakukan

oleh pegawai dalam pekerjaannya. Deskripsi jabatan inilah yang nantinya menjadi dasar dalam menetapkan spesifikasi jabatan serta evaluasi jabatan. Spesifikasi jabatan secara sederhana berisi tentang ketentuan persyaratan keahlian minimal bagi seorang pegawai agar dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik. Oleh karena itu, Deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*) yang menjadi bagian dari analisis jabatan (*job analysis*) akan berperan penting dalam hal mutasi, penempatan, dan promosi pegawai.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) DKI Jakarta merupakan unsur pelaksana Pemerintah di bidang perencanaan yang mempunyai tugas menyelenggarakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang perencanaan dan penunjang urusan pemerintahan bidang penelitian dan pengembangan. BAPPEDA mempunyai peran yang sangat penting dalam pengelolaan pembangunan dan pelaksanaan perencanaan pembangunan daerah dalam lima tahun ke depan (Tompo, Kadir, dan Murfhi, 2017). Pelaksanaan analisis jabatan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah sangatlah penting untuk dilaksanakan dengan baik mengingat tugas dan fungsi BAPPEDA yang sangat penting bagi suatu pemerintahan. Analisis jabatan pada BAPPEDA berfungsi dalam menunjang kebutuhan rekrutmen, seleksi dan penempatan tenaga kerja, menentukan upah, merancang jalur karir pegawai, menetapkan beban kerja yang sesuai sehingga dapat memberikan manfaat bagi organisasi. Selain itu melalui analisis jabatan, pegawai juga bisa mengembangkan dirinya dengan baik karena pegawai ditempatkan sesuai dengan kualifikasi yang dimilikinya (Junaidin, 2016).

Dalam halnya analisis jabatan yang memuat informasi mengenai persyaratan dan uraian suatu jabatan, berikut data pegawai pada sekretariat badan di Badan Perencanaan Pembangunan DKI Jakarta berdasarkan pangkat dan golongan serta yang mana dalam analisis jabatan hal ini menjadi salah satu aspek yang diperhatikan.

**Tabel 1. 1 Data Pegawai Berdasarkan Pangkat Dan Golongan**

No	Golongan	Ruang				jumlah
		A	B	C	D	
1	IV	0	1	0	0	1
2	III	12	8	2	2	24
3	II	0	2	0	3	5
4	I	0	0	0	0	0
jumlah						30

*Sumber : data normatif Sub Bagian Umum dan Kepegawaian*

Dari data diatas menunjukkan bahwa pada Sekretariat Badan di Bappeda DKI Jakarta dengan golongan IV sebanyak 1 orang, kemudian golongan III sebanyak 24 orang, golongan II sebanyak 5 orang dan tidak ada pegawai dengan golongan I.

**Tabel 1. 2 Data Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Tingkat pendidikan	Jumlah
1	Pasca Sarjana (S2)	4
2	Sarjana (S1)	13
3	Diploma	5
4	SLTA	8
Jumlah		30

*Sumber : data normatif Sub Bagian Umum dan Kepegawaian*

Berdasarkan tabel 1.2 diketahui bahwa pegawai yang menyelesaikan pendidikan ditingkat SMA berjumlah 8 orang, kemudian ditingkat sarjana (S1) sebanyak 13 orang, dan sisanya sebanyak 4 orang telah menyelesaikan pendidikan pascasarjana (S2). Tidak hanya golongan dan pangkat saja, latar belakang pendidikan juga dapat menjadi salah satu faktor yang berpengaruh dalam kinerja pegawai. Latar belakang pendidikan atau tingkat pendidikan akan membantu pegawai dalam memahami tugas dan tanggung jawab atas jabatan yang dimiliki. Latar belakang pendidikan yang memadai akan berguna untuk memaksimalkan kegiatan atau pekerjaan, yang mana salah satu tujuan

dari pendidikan itu sendiri adalah untuk memperbaiki kinerja dan memberi bekal pengetahuan bagi pegawai (Juliana, Hakim, & Mustari, 2015). Jika dikaitkan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil pasal 21 yang isinya menerangkan bahwa kualifikasi pendidikan menjadi salah satu hal yang dimuat dalam pengumuman lowongan jabatan, yang artinya kualifikasi atau tingkat pendidikan menjadi salah satu aspek penting dalam suatu jabatan.

**Tabel 1. 3 Daftar Nama Subbagian Pada Bidang Sekretariat**

Nama bidang	Sub bidang/seksi
Sekretariat	1. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian 2. Sub Bagian Keuangan 3. Sub Bagian Program dan Pelaporan

Berdasarkan data diatas, setiap bidang memiliki seksi bidang yang mendukung kinerja dari setiap bidang. Sehingga analisis jabatan memainkan peran penting agar pegawai tetap pada porsi dan tugasnya. Penambahan bidang kerja ini tidak hanya sekedar formalitas, tetapi merupakan sebuah langkah pengorganisasian dan manajemen agar lebih terarah dan terstruktur. Penambahan bidang kerja ini akan berdampak terhadap beban kerja dan jumlah tenaga kerja (sumber daya manusia) yang dibutuhkan. Sehingga dibutuhkan pegawai dengan kesesuaian yang diperlukan instansi untuk mengisi posisi atau jabatan tersebut.

Oleh karena itu, pegawai seharusnya ditempatkan pada tempat atau bidang yang mampu dikuasai dan memiliki keahlian pada bidang tersebut. Pada kualifikasi jabatan dijelaskan kompetensi apa yang harus dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil. Kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan, pengetahuan, keterampilan atau kecakapan yang dimiliki oleh pegawai yang relevan dengan pekerjaan dan tugas sehingga pekerjaan tersebut dapat efektif dan efisien yang mana mempermudah seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu, masih ada pegawai yang masih kurang menguasai

keahlian atau kompetensi pada jabatannya, sehingga hal ini menunjukkan bahwa kinerja pada sekretariat badan Bappeda DKI Jakarta belum sepenuhnya optimal. Untuk mencapai hasil kinerja yang maksimal tidak sedikit pegawai kurang memahami bidang pekerjaannya, sehingga hasil kinerja kurang memuaskan.

**Tabel 1. 4 Faktor internal dan eksternal Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Sekretariat Di Bappeda DKI Jakarta**

No.	Faktor Internal	Faktor Eksternal
1.	Kurangnya karyawan yang bekerja sesuai keterampilan yang dimiliki	Belum adanya karyawan yang dapat mengisi jabatan yang kosong
2.	Masih adanya kekosongan jabatan	
3.	Masih kurangnya SOP dalam menjalankan pekerjaan	

Apabila analisis jabatan dilakukan secara objektif sehingga mendapatkan karyawan yang sesuai dengan keterampilan dan kemampuannya yang dibutuhkan, maka akan menciptakan peningkatan kinerja pegawai. Mengingat sangat pentingnya analisis jabatan bagi perusahaan. Diharapkan dengan adanya jabatan dan efektif akan berdampak pada perkembangan perusahaan kedepannya untuk memperoleh sumber daya yang berkualitas di Sekretariat Badan Bappeda DKI Jakarta

Berdasarkan latar belakang masalah seperti yang telah di uraikan di atas, penulis ingin meneliti lebih lanjut di Sekretariat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah DKI Jakarta, untuk mengetahui analisis jabatan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu penulis menyimpulkan atau mengambil judul "Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Sekeretariat Di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah DKI Jakarta"



## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang sudah dibahas, maka peneliti dapat melakukan proses identifikasi permasalahan yang akan dibahas, yaitu:

1. Belum optimalnya pelaksanaan analisis jabatan pada sekretariat badan di Bappeda DKI Jakarta.
2. Terdapat ketidaksesuaian kompetensi pegawai dengan penempatan kerja.
3. Kinerja pegawai yang masih belum optimal

## **1.3 Pembatasan Masalah**

Untuk menghindari adanya kekeliruan serta agar penelitian dapat lebih fokus terhadap pokok permasalahan, maka peneliti memokuskan masalah dalam penelitian ini mengenai pengaruh analisis jabatan terhadap kinerja pegawai pada sekretariat di Bappeda DKI Jakarta

## **1.4 Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah pada penelitian ini adalah “Apakah analisis jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Badan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah DKI Jakarta?”

## **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisa bagaimana analisis jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah DKI Jakarta

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian adalah sebagai berikut;

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan penelitian lebih lanjut guna menambah wawasan dan pengetahuan tentang sumber daya manusia khususnya tentang Analisis Jabatan dan Kinerja.

2. Manfaat Praktis

Bagi Bappeda DKI Jakarta penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan masukan bagi sekretariat badan tentang pentingnya analisis jabatan dalam sebuah organisasi. Dan penelitian ini juga diharapkan dapat menambah khasanah keilmuan dalam hal ini adalah para aparat yang memproses analisis jabatan yang baik sehingga mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kriteria organisasi.