

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral di era informasi dan reformasi birokrasi bagi organisasi. Pentingnya Sumber Daya Manusia dalam sebuah organisasi menuntut organisasi, agar mendapatkan manusia yang berkualitas dan produktif dalam menjalankan organisasi berdasarkan visi dan misi dari organisasi itu sendiri. Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Dessler (2003:36) dalam Supit (2016:1), *Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objective in order to improve and flexibility*. Artinya manajemen sumber daya manusia merupakan keterkaitan antara manajemen sumber daya manusia dengan peran strategis untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan budaya organisasi serta mendorong inovasi dan fleksibilitas.

Masalah manajemen sumber daya manusia yang sering terjadi dalam organisasi sangat erat kaitannya dengan pegawai, yaitu menurunnya kinerja pegawai atau hasil kerja pegawai yang tidak optimal, sehingga mempengaruhi kinerja organisasi. Organisasi memahami bahwa potensi sumber daya manusia merupakan faktor utama sebagai penggerak berjalannya organisasi secara efektif dan efisien, (Aulia, 2019:158). Organisasi dalam pencapaian tujuannya, harus mampu mengatasi masalah-masalah yang berkaitan dengan personalia, khususnya sumber daya manusia, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Mangkunegara, (2009:67) dalam Alwi dan Sehendra, (2020:72), bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Menurut Nurlaila (2010) dalam FoEh dan Papote (2021:149), memperjelas jika kinerja merupakan perolehan seseorang yang ditentukan berdasar pada kuantitas dan kualitas selama menyelesaikan tugas kerja sesuai fungsi atau tugas utamanya. Kinerja diperlukan untuk menilai usaha atau keberhasilan individu atau kelompok. Hasibuan (2005:34), memperjelas bila kinerja ialah perolehan hasil kerja pada diri individu selama menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya berlandaskan pengalaman, kecakapan, keseriusan dan ketepatan waktu.

Selanjutnya Kiruja (2013) dalam Aulia (2019:159), kinerja karyawan merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi. Kemampuan terdiri dari ketrampilan, pelatihan dan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan tugas. Sebaliknya motivasi digambarkan sebagai kekuatan batin yang mendorong individu untuk bertindak terhadap sesuatu. Kinerja pegawai dapat dikatakan baik, apabila target yang didapat melebihi target minimal suatu organisasi, seberapa besar prestasi kerja yang diraih, dan mampu menyelesaikan tugas yang diberikan organisasi. Semakin maksimal pegawai dalam menjalankan tugasnya, maka kinerja yang dihasilkan akan semakin baik.

Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhi baik secara langsung ataupun tidak langsung. Menurut A. Dale Timple yang dikutip oleh Mangkunegara, (2006:15) dalam Akbar (2018:6), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan,

seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Salah satu cara agar dapat diperoleh kualitas sumber daya manusia yang baik adalah dengan melakukan analisis jabatan dan analisis beban kerja untuk sebuah organisasi serta penempatan sumber daya manusia sesuai dengan kompetensi suatu pekerjaan, sehingga kepuasan kerja dapat tercapai dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Faktor-faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan menurut Sodexo (2021), setidaknya ada (7) tujuh faktor, yaitu pemimpin perusahaan, jenjang karier, lingkungan kerja, beban pekerjaan, kemampuan individual, fasilitas perusahaan, dan bonus. Selanjutnya Siagian, (2002) dalam Akbar (2018:6), bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor-faktor lainnya.

Kepuasan kerja, yaitu tujuan tenaga kerja untuk mendapat hasil yang diterima berdasarkan harapan. Menurut Nyoman dan Loka, (2021) tingginya kepuasan kerja dapat memaksimalkan kinerja pegawai, sedangkan Syafii dan Imelda, (2022) kepuasan kerja memberi dampak yang penting terhadap kinerja. Menurut Indra dan Alwi (2021), analisis jabatan dan beban kerja menjadi faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Hasibuan (2014) dalam Auliani dan Wulanyani (2017:428), mengatakan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor, yaitu balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya dan sifat pekerjaan monoton atau tidak. Menurut Robbins

(2015) dalam Auliani dan Wulanyani (2017:428) menyimpulkan terdapat beberapa dampak dari kepuasan atau ketidakpuasan kerja pada karyawan, yaitu kepuasan kerja berdampak pada kinerja karyawan, kewargaan operasional pekerja, kepuasan pelanggan, kehadiran karyawan, perputaran karyawan (*turn over*), dan penyimpangan di tempat kerja.

Analisis jabatan merupakan cara yang sistematis yang mampu mengidentifikasi serta menganalisis persyaratan apa saja yang diperlukan dalam sebuah pekerjaan serta personil yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan, sehingga sumber daya manusia yang dipilih mampu melaksanakan pekerjaan itu dengan baik. Berdasarkan hasil analisis jabatan tersebut, organisasi akan mampu menentukan karakteristik seperti apa yang harus dimiliki calon pegawai sebelum menduduki sebuah jabatan, yang outputnya berupa spesifikasi jabatan dan deskripsi pekerjaan. Deskripsi pekerjaan tersebut memuat tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab seorang pegawai. Sebaliknya, dalam spesifikasi jabatan memuat siapa yang akan melakukan pekerjaan tersebut serta apa saja persyaratan yang dibutuhkan terutama yang menyangkut masalah skill individu.

Analisis jabatan sebagai dasar penilaian kinerja bagi pegawai. Penilaian kinerja ini lazimnya dilakukan setiap tahun sekali, namun demikian semua kembali kepada kebijakan sebuah organisasi itu sendiri. Analisis jabatan akan memberikan gambaran untuk membantu pengambilan Keputusan mengenai rekrutmen, seleksi, latihan, promosi, maupun kompensasi. Selain memberikan manfaat kepada organisasi, analisis jabatan juga memberikan manfaat kepada pegawai dalam suatu organisasi, dengan penempatan sesuai dengan kualifikasi, sehingga kepuasan kerja pegawai dapat tercapai. Analisis jabatan menjadi salah

satu faktor yang mendukung pencapaian kinerja pegawai, karena analisis jabatan dapat memperjelas pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam rangka meningkatkan produktifitas pegawai tersebut, sehingga kinerja pegawai lebih optimal.

Faktor berikutnya yang mempengaruhi kinerja adalah beban kerja. Beban kerja adalah sejumlah proses atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Apabila seorang pekerja mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang diberikan, maka hal tersebut tidak menjadi suatu beban kerja. Namun, jika pekerja tidak berhasil, maka tugas dan kegiatan tersebut menjadi suatu beban. Beban kerja adalah sesuatu yang dirasakan berada diluar kemampuan pekerja untuk melakukan pekerjaannya. Kapasitas seseorang yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas sesuai dengan harapan (performa harapan) berbeda dengan kapasitas yang tersedia pada saat itu (performa actual). Perbedaan diantara keduanya menunjukkan taraf kesukaran tugas yang mencerminkan beban kerja, (Haryanto, 2021:330).

Faktor yang mempengaruhi kinerja selanjutnya adalah kompetensi. Menurut Spencer (2014:78) dalam Moehariono (2014:78), kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performasi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan atau *job task*. Kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksi kinerja yang sangat baik (Sedarmayanti, 2011:126). Kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan

atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Salah satu instansi pemerintah yang juga perlu memperhatikan kinerja beserta faktor yang mempengaruhinya, adalah Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Nusa Tenggara Timur. Setda Prov. NTT mempunyai wewenang penuh dalam penyelenggaraan birokrasi Pemerintah Daerah, dalam membantu pelaksanaan tugas Gubernur dan Wakil Gubernur Nusa Tenggara Timur. Namun permasalahannya sampai saat ini kinerja perangkat daerah belum mencapai target, dikarenakan penerapan reformasi birokrasi menuntut organisasi public meningkatkan produktifitas kerja yang tinggi untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Melihat peran Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur, menuntut organisasi untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas dan produktif untuk menjalankan fungsi dan tujuan organisasi.

Sekretariat Daerah dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur Nomor 1 Tahun 2022 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, tugas dan fungsi serta tata kerja Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur, dengan tugas pokok membantu Gubernur dalam penyusunan kebijakan dan pengorganisasian administratif terhadap pelaksanaan tugas sebagai berikut:

1. Pengordinasian penyusunan kebijakan daerah;
2. Pengordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah;
3. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah;
4. Pelayanan administrasi dan pembinaan aparatur sipil negara pada perangkat daerah;

5. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Gubernur yang berkaitan dengan tugas dan fungsinya.

Sekretariat Daerah terdiri dari biro-biro yang membantu pelaksanaan tugas dari Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur. Biro-Biro tersebut, yaitu Biro Pemerintahan, Biro Hukum, Biro Perekonomian dan Administrasi Pembangunan, Biro Pengadaan Barang dan Jasa, Biro Organisasi, Biro Umum, dan Biro Administrasi Pimpinan.

Hasil observasi awal yang dilakukan menunjukkan bahwa efektivitas kinerja pegawai belum optimal. Indikasi ini terlihat dari pencapaian kinerja Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur yang belum optimal. Hasil Penilaian kinerja Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur dalam Tahun 2022, seperti pada tabel berikut:

**Tabel 1.1**

**Hasil Penilaian Kinerja Sekretariat Daerah  
Provinsi Nusa Tenggara Timur  
Tahun 2021-2022**

No	Unit Kerja	Target Kinerja (%)	Realisasi Kinerja (%)	
			2021	2022
1	2	3	4	5
1	Biro Pemerintahan	100	92,59	87,5
2	Biro Hukum	100	90,89	88,2
3	Biro Perekonomian dan Administrasi Pembangunan	100	91,50	86,3
4	Biro Pengadaan Barang dan Jasa	100	95,63	87,9
5	Biro Organisasi	100	97,68	88,5
6	Biro Umum	100	87,44	87,9
7	Biro Administrasi Pimpinan	100	86,99	87,8

**Sumber:** Data Hasil Penilaian Kinerja Perangkat Daerah Provinsi NTT Tahun 2022

Data yang ditampilkan pada Tabel 1.1 menunjukkan bahwa Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur, terdiri dari 7 (tujuh) Biro yang menangani

bidang pekerjaannya masing-masing. Realisasi kinerja dari ke-7 Biro ini, sangat tidak mengembirakan, karena semua Biro ini pencapaian kerjanya belum mencapai 100%. Ada 5(lima) Biro yang pencapaian realisasinya mengalami penurunan pada tahun 2022 dibandingkan dengan tahun 2021, sedangkan 2 Biro lainnya hanya mengalami peningkatan yang sangat kecil. Hasil kinerja kerja para pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur ini, masih tergolong rendah.

Fenomena kinerja yang terjadi tersebut, seiring dengan masalah analisis jabatan, beban kerja dan kompetensi pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur, yang bertanggung jawab terhadap pencapaian kinerja organisasi. Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur sebagai unsur pembantu Pemerintah Daerah yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah bertugas membantu kepala daerah dalam hal memimpin, mengatur, mengendalikan dan mengkoordinasikan kebijakan pemerintahan, pembangunan, kemasyarakatan dan pelayanan teknis administrasi kepada perangkat daerah, instansi vertikal dan pihak terkait berdasarkan ketentuan dan prosedur yang berlaku untuk mewujudkan penyelenggaraan pemerintah yang baik dan pelayanan berbasis Masyarakat di Provinsi dan Kabupaten /Kota.

Oleh karena itu, analisis jabatan, beban kerja dan kompetensi menjadi hal yang paling mendasar dalam penilaian kinerja pegawai, khususnya dalam pelaksanaan penyelesaian pekerjaan secara efektif dan efisien pada Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur. Namun dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, belumlah maksimal. Fenomena masalah yang terjadi di Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur terdapat beberapa persoalan, yaitu:

1. Sumber Daya Manusia belum diarahkan kepada pencapaian tujuan dan sasaran organisasi;

2. Pola pembinaan pegawai sejak rekrutmen, mutasi, rotasi promosi, hingga pensiun belum sepenuhnya berbasis analisis jabatan, beban kerja dan kompetensi sumber daya manusia;
3. Penerapan sistem manajemen sumber daya manusia belum optimal dan perlu ditingkatkan untuk mendorong kinerja pegawai yang bermuara pada kinerja organisasi.

Fenomena di lapangan saat ini mencerminkan adanya pegawai masih belum efektif dalam melaksanakan tugas akibat dari pelaksanaan analisis jabatan, khususnya aspek penempatan pegawai dalam menempati suatu jabatan dan pekerjaan belum dilaksanakan dengan baik. Adanya ketidaksesuaian mengenai syarat jabatan dan penempatan pegawai belum sesuai jabatan dan apa yang dipersyaratkan dalam analisis jabatan yang cenderung belum sesuai dengan prinsip "*The Right Man On The Right Place And The Right Job*".

Berdasarkan wawancara awal dengan beberapa pegawai yang tidak mau disebutkan identitasnya, menyatakan bahwa penempatan jabatan yang saat ini mereka duduki belum sesuai dengan kualifikasi yang dipersyaratkan dalam analisis jabatan, misalnya jabatan analisis perencanaan, evaluasi dan pelaporan yang dipersyaratkan adalah kualifikasi pendidikan Sarjana Bidang Ekonomi atau Sosial, namun kenyataannya diisi oleh Sarjana Peternakan dan ada juga yang diisi oleh Sarjana Arsitektur.

Pada sebuah organisasi, beban kerja pegawai sudah ditetapkan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi dari organisasi menurut jenis pekerjaan pegawai pada setiap bagian, demikian juga pada Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur. Pada Tabel 1.2 menampilkan data beban kerja pegawai, sebagai berikut:

**Tabel 1.2****Data Beban Kerja Sekretariat Daerah  
Provinsi Nusa Tenggara Timur**

No	Unit Kerja	Beban Kerja (jam)	Kebutuhan Pegawai	Beban Kerja Bezzeting (jam)	Jumlah Pegawai	Selisih	
						Beban Kerja	Kurang (Pegawai)
1	Biro Pemerintahan	96.332	66	71.550	53	24.782	-13
2	Biro Hukum	106.927	72	47.250	36	59.677	-36
3	Biro Perekonomian dan Administrasi Pembangunan	78.231	54	55.350	41	22.881	-13
4	Biro Pengadaan Barang dan Jasa	162.364	110	68.850	51	93.513	-59
5	Biro Umum	612.896	444	149.850	111	463.046	-333
6	Biro Organisasi	117.327	81	44.550	33	72.777	-48
7	Biro Administrasi Pimpinnan	129.224	87	58.050	43	71.175	-44
Total		1.303.301	914	495.450	368	807.851	-546

**Sumber:** Data Hasil Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Provinsi NTT Tahun 2022

Berdasarkan data pada Tabel 1.2 Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur, menunjukkan bahwa jumlah kebutuhan pegawai pada tahun 2022 adalah 914 orang, namun jumlah pegawai yang ada hanya 368 orang saja atau mengalami kekurangan sebanyak 546 pegawai. Kebutuhan jumlah pegawai muncul sebagai akibat dari jumlah beban kerja, sehingga kondisi di atas menunjukkan beban kerja lebih. Wawancara awal yang dilakukan dengan beberapa pegawai yang tidak mau disebutkan namanya, didapati ada beberapa pekerjaan pada Sekretariat Daerah yang beban kerjanya seharusnya dilakukan oleh 3 orang pegawai namun dilakukan oleh hanya 1 orang pegawai saja akibat jumlah pegawai yang terbatas.

Fenomena yang terjadi saat ini pada Setda Provinsi Nusa Tenggara Timur, dengan minus *growth* penambahan pegawai, beban kerja yang telah dihitung untuk masing-masing pegawai telah melebihi kondisi ideal, hal ini terdapat

pegawai yang melakukan pekerjaan dengan beban kerja yang lebih dari beban kerja seharusnya. Hal ini dapat menyebabkan tingkat *error* dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga akan lebih sering terjadi, tidak fokus dalam bekerja, sering melakukan kesalahan dalam bekerja bahkan pekerjaan yang ditargetkan tidak dapat diselesaikan tepat waktu.

Kompetensi yang dimiliki oleh seseorang/pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, banyak ditentukan oleh kemampuan dan keahliannya yang diperoleh dari tingkat pendidikan formal dan pelatihan yang dijalankannya. Fenomena Sumber Daya Manusia Sekretariat Daerah Provinsi NTT berdasarkan Pendidikan, dapat ditampilkan pada Tabel 1.3, sebagai berikut:

**Tabel 1.3**

**Profil Sumber Daya Manusia Sekretariat Daerah Provinsi NTT  
Berdasarkan Pendidikan (Kondisi Desember 2022)**

NO	Unit Organisasi	Pendidikan							Jumlah
		S3	S2	S1/D4	D1/D2/ D3	SLTA/SMK /KPAA	SLTP	SD	
1	Biro Pemerintahan		5	35	2	10	1		53
2	Biro Hukum		6	24	1	4		1	36
3	Biro Perekonomian dan Administrasi Pembangunan	1	8	22		10			41
4	Biro Pengadaan Barang dan Jasa		10	35	2	8			51
5	Biro Organisasi		8	18		7			33
6	Biro Umum	1	8	33	5	62	1	1	111
7	Biro Administrasi Pimpinan		6	29	1	6	1		43
<b>Jumlah</b>		2	51	196	11	103	3	2	368

**Sumber:**Renstra Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur Tahun 2022

Data yang ditampilkan pada Tabel 1.3 menunjukkan bahwa profil tingkat pendidikan pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur, masih sangat beragam. Walaupun jumlah terbanyak pegawai didominasi oleh

yang berpendidikan tinggi, tetapi masih terdapat 103 pegawai atau 27,99% berpendidikan SLTA dan 5 pegawai atau 1,36% berpendidikan rendah.

Selain fenomena pendidikan di atas, kompetensi juga ditentukan oleh sejauh mana pelatihan-pelatihan untuk peningkatan ketrampilan dalam bekerja, diikuti oleh para pegawainya. Untuk mengetahui seberapa banyak pelatihan yang pernah diikuti maupun yang belum dapat ditampilkan pada Tabel 1.4, berikut.

**Tabel 1.4**

**Data Pelatihan Pegawai Sekretariat Daerah  
Provinsi Nusa Tenggara Timur**

No	Unit Kerja	Jumlah Pegawai	Telah Mengikuti			Belum mengikuti		
			Diklat Struktural	Diklat Teknis	Jumlah	Diklat Struktural	Diklat Teknis	Jumlah
1	Biro Pemerintahan	53	7	28	35	-	18	18
2	Biro Hukum	36	8	18	26	-	22	22
3	Biro Perekonomian dan Administrasi Pembangunan	41	4	22	26	-	27	27
4	Biro Pengadaan Barang dan Jasa	51	11	38	49	-	32	32
5	Biro Umum	111	12	31	43	11	93	104
6	Biro Organisasi	33	10	56	66	1	5	6
7	Biro Administrasi Pimpinan	43	10	32	42	-	28	28
Total		368	62	225	287	12	225	267

**Sumber:** DUK Sekretariat Daerah Tahun 2022

Berdasarkan Tabel 1.4, dan wawancara awal pada beberapa pegawai, didapatkan fenomena yang terjadi, yaitu masih terdapat pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur banyak yang belum sesuai dengan jurusan pendidikan pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, sehingga hal ini memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai dalam pencapaian kinerja organisasi. Masih terdapat pegawai yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan khususnya diklat teknis dalam mengembangkan kompetensi yang dapat

mendukung kinerja pegawai tersebut, hal ini sejalan dengan uji kompetensi yang dilakukan oleh Tim Asesor Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur terhadap seluruh pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur, yang memberikan rekomendasi bahwa perlu dilakukan pengembangan kompetensi bagi seluruh pegawai yang perlu dilakukan melalui diklat, pelatihan, bimtek, sosialisasi dan seminar. Hal ini menyebabkan masih terdapat pegawai yang belum mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi, belum mampu beradaptasi terhadap perubahan pekerjaan bahkan perkembangan teknologi yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dihasilkan dalam menunjang kinerja organisasi.

Selain fenomena masalah atau hal-hal yang telah dipaparkan di atas, penelitian ini perlu dilakukan, karena masih terdapat beberapa hasil penelitian terdahulu yang saling bertentangan. Penelitian yang dilakukan oleh Pristiyono, dkk (2022) yang menyatakan bahwa analisis jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan Wulandari, dkk (2021) tidak ada pengaruh yang signifikan antara *job description (job analysis)* terhadap kepuasan kerja pegawai.

Hasil penelitian Astuti, dkk (2019) yang membuktikan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Perawat di Rumah Sakit Unipdu Medika Jombang. Sebaliknya penelitian Saputra, (2022) beban kerja mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Sari (2013) pada SD Negeri Kecamatan Gondang Mojokerto, yang menyatakan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh yang

signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Meidita (2019), menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Marzuki, dkk (2023) kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karena memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian Kristiana, (2016) pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Ngada menyatakan analisis jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil berbeda terdapat pada penelitian yang dilakukan Hayat, dkk (2020), bahwa analisis jabatan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lubis, dkk (2021), yang menunjukkan bahwa analisis jabatan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai,

Penelitian yang dilakukan Didik (2022), di mana beban kerja berakibat secara signifikan dan dominan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sama dengan penelitian Suhendra dan Alwi, (2019), bahwa beban kerja berakibat negatif pada kinerja karyawan. Hasil yang berbeda adalah dari penelitian Taroreh, dkk (2019), menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. FIF Group Manado.

Hasil penelitian yang dilakukan Parwa dan Sugianingrat (2023) di mana kompetensi berpengaruh positif dan signifikan (nyata) terhadap kinerja karyawan. Hasil yang berbeda diperoleh dari penelitian Trang, dkk (2019), di mana kompetensi memberikan pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Coco Prima Lelema. Sama dengan penelitian yang dilakukan oleh

Fitri (2021), kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Alwi dan Suhendra, (2019), hasilnya kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, Sebaliknya hasil penelitian yang berbeda diperoleh dari Basri dan Rauf (2021), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh tidak signifikan secara langsung terhadap kinerja.

Berdasarkan kajian teori dan perbedaan hasil penelitian yang telah dipaparkan, perlu mengangkat permasalahan tersebut dalam kajian yang lebih mendalam, yaitu “Analisis Jabatan, Beban Kerja, Kompetensi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur”.

## **1.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang fenomena masalah dan kesenjangan penelitian di atas, dapat dirumuskan masalah penelitian ini, sebagai berikut:

1. Apakah analisis jabatan, beban kerja, kompetensi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur berpengaruh cukup baik?
2. Apakah analisis jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur?
3. Apakah beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur?

4. Apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur?
5. Apakah analisis jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur?
6. Apakah beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur?
7. Apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur?
8. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur?
9. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh analisis jabatan, beban kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah penelitian di atas, dapat dirumuskan tujuan penelitian ini, sebagai berikut:

1. Untuk memberikan gambaran tentang analisis jabatan, beban kerja, kompetensi dan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.
2. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh analisis jabatan terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.

3. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.
4. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.
5. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh analisis jabatan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.
6. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.
7. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.
8. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.
9. Untuk mengetahui kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh analisis jabatan, beban kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan permasalahan dan tujuan penelitian di atas, hasil penelitian ini akan memberikan manfaat bagi pihak-pihak, sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini merupakan sumbangan teoritis yang dapat dijadikan tambahan referensi bagi kepentingan akademisi atau para penelitian dalam bidang manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan pelaksanaan analisis jabatan, beban kerja dan kompetensi pada Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur;

1. Sebagai masukan bagi Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya guna mewujudkan bahkan meningkatkan capaian kinerja pada Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.