

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. LATAR BELAKANG**

Organisasi merupakan wadah bagi sekumpulan manusia yang saling bekerja sama demi mencapai tujuan tertentu. Salah satu indikator yang mempengaruhi berhasil atau tidaknya tujuan organisasi adalah kemampuan pegawai yang dimiliki oleh organisasi itu sendiri. Setiap organisasi tentunya mempunyai berbagai tujuan yang hendak dicapai, tujuan tersebut kemudian diarahkan dengan memberdayakan setiap sumber-sumber daya yang ada.

Dalam menghadapi Era Globalisasi, organisasi publik perlu beradaptasi dengan perubahan yang sangat dinamis. Pemerintah dituntut untuk selalu melakukan penyempurnaan kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN) baik dari sisi kelembagaan maupun dari sisi sikap pegawai itu sendiri. Perbaikan kinerja birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat diarahkan untuk meningkatkan efektifitas organisasi yang bertujuan untuk mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dalam menghadapi perubahan lingkungan juga perilaku anggotanya. Dalam mengelola perubahan, organisasi harus memfokuskan diri untuk meningkatkan kemampuannya dalam memanfaatkan tantangan dan peluangnya yang muncul artinya organisasi membutuhkan perubahan perilaku manusia dan perubahan proses untuk berhasil dalam menghadapi tantangan era globalisasi yang akan terjadi.

Setiap organisasi pasti menghadapi berbagai tantangan dalam hal ini tantangan yang menyangkut banyak kehidupan organisasi termasuk tantangan di bidang sumber daya manusia. Ditengah semakin majunya teknologi, memberikan pelayanan yang optimal bagi suatu organisasi harus segera diusahakan karena akan berdampak pada loyalitas pemakai jasa organisasi tersebut sehingga menjaga loyalitas organisasi dengan terus mengembangkan organisasi menjadi sangat penting untuk dilakukan karena dapat memberikan dampak positif bagi organisasi.

Hasibuan (2001:10) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni dalam mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar dapat bekerja efektif dan efisien untuk dapat membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat pada umumnya.

Defenisi manajemen sumber daya manusia menurut Schuler dan Jackson (2006) sumber daya manusia adalah aset yang harus dikelola dengan cermat dan sejalan dengan kebutuhan organisasi. Penempatan pegawai yang tidak tepat akan mempengaruhi terhadap produktivitas organisasi sehingga perlu diadakannya penyesuaian antara keterampilan, pengetahuan dan jabatan pekerjaan. Pencapaian terhadap keseimbangan tersebut dapat dimulai dari perekrutan, penyeleksian, pengklasifiasian, penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan, penataan dan perkembangan karirnya.

Hasibuan (2005 : 63), penempatan harus didasarkan pada *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip “ *the right man on the right place and the right man behind the job*”. Hal ini akan membawa suatu instansi kepada hasil kerja yang optimal karena terdapat adanya korelasi positif antara penempatan pegawai dengan peningkatan produktivitas kerja.

Mathis & Jackson (2006 : 262), menyatakan bahwa penempatan adalah penempatan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Penempatan pegawai sangat penting diperhatikan, karena salah menempatkan pegawai akan menimbulkan penurunan prestasi kerja, kebosanan, menurunnya gairah kerja dan sebagainya. Dalam Penempatan pegawai harus memiliki kualifikasi yang sesuai dengan syarat penempatan, sehingga penempatan pegawai pada jabatan ini dapat berhasil guna secara maksimal. Menurut Rivai ( dalam Suwatno & Donni Juni Priansa, 2013 : 97), penempatan ialah mengalokasikan para pegawai pada posisi kerja tertentu, khususnya terjadi pada karyawan baru.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negera dan Reformasi Birokrasi Nomor:Kep/33/M.PAN/7/2011 tanggal 7 Juli 2011 tentang pedoman Analisis Jabatan. menjelaskan bahwa 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, tata laksana, pengawasan dan akuntabilitas. Dalam UU No.5 tahun 2014 pasal 56 menjelaskan bahwa setiap instansi pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan ASN (Aparatur Sipil Negara) berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja.

Selanjutnya dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negera dan Reformasi Birokrasi Nomor:Kep/33/M.PAN/7/2011 tanggal 7 Juli 2011 tentang pedoman Analisis Jabatan menjelaskan : syarat jabatan adalah syarat yang harus dipenuhi atau dimiliki seseorang untuk menduduki suatu Jabatan. Syarat jabatan menjadi tuntutan kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan keahlian atau keterampilan kerja yang

diidentifikasi dari pemilikan pengetahuan kerja, pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan kemampuan dari psikologis dan kekuatan fisik. Syarat jabatan juga diartikan pula sebagai kualifikasi yang harus dipenuhi untuk menduduki suatu jabatan seperti pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, pengetahuan kerja serta kecocokan antara pribadi, minat, kesukaan serta kesempatan dan budaya yang terkait dengan organisasi . (Schuler dan Jackson (1997:276).

Analisis jabatan dalam manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang sangat strategis dalam proses pengembangan organisasi karena 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, maka pegawai telah diberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan potensi yang ada pada dirinya dengan seoptimal mungkin (Giyarto, 2015:1).

Analisis jabatan merupakan suatu teknik sumber daya manusia yang penting dan sangat luas, karena analisis jabatan merupakan suatu proses sistematis dari pada penentuan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menyelesaikan jabatan-jabatan dalam suatu organisasi. Menurut Hariandja (2007:48), analisis jabatan merupakan suatu usaha untuk mencari tahu tentang jabatan atau pekerjaan yang berkaitan tentang tugas-tugas yang dilakukan dalam jabatan tersebut. Maka dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan adalah suatu kegiatan yang mempelajari, mengumpulkan, dan mencatat informasi-informasi atau fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan secara sistematis dan teratur.

Pelaksanaan analisis jabatan pada hakekatnya diharapkan agar terpenuhinya tuntutan kebutuhan untuk menciptakan efektivitas dan efisiensi serta profesionalisme sumber daya manusia aparatur yang memadai pada setiap instansi serta mampu melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan secara lancar dengan dilandasi semangat pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara (Samratulangi, 2013:6). Analisis jabatan adalah terjemahan dari bahasa Inggris *job analysis*, yaitu suatu metode yang biasa digunakan untuk memperoleh fakta-fakta yang tepat mengenai jabatan-jabatan secara langsung dan intensif. Metode yang dimaksud mengandung pengamatan jabatan dan pelaporan fakta-fakta yang telah diamati dan telah diperoleh

Berdasarkan Peraturan Kepala BKN no 12 tahun 2011 tentang Pedoman pelaksanaan Analisis Jabatan yang menimbang bahwa dalam membangun Pegawai Negeri Sipil yang dan produktif perlu adanya analisis jabatan yang sistematis untuk merumuskan informasi jabatan yang akurat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi serta perlu menetapkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan.

Berdasarkan Pasal 7 ayat (1) Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian ditentukan bahwa Pegawai Negeri Sipil diangkat dalam jabatan dan pangkat. Untuk menjamin objektivitas, transparansi, dan kesesuaian antara tuntutan tugas dalam jabatan dengan pegawai yang akan menduduki jabatan tersebut, perlu dilakukan analisis jabatan.

Hasil analisis jabatan yang berupa informasi jabatan dapat dimanfaatkan untuk kepentingan kelembagaan, ketatalaksanaan, dan kepegawaian. Tujuan dari Pedoman

Pelaksanaan analisis jabatan adalah sebagai acuan bagi pejabat yang berkepentingan dalam melaksanakan analisis jabatan. Ruang lingkup Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan yang diatur dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini meliputi, Pengumpulan data, Penyusunan informasi jabatan, Verifikasi data, dan penetapan hasil analisis jabatan.

Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Kupang masalah kepegawaian yang sering sekali terjadi dalam instansi ini adalah analisis jabatan dalam penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan bidang dan keahliannya yang disebabkan oleh kurangnya tenaga ahli yang dibutuhkan. Hal tersebut dapat menyebabkan proses penyelesaian pekerjaan yang dilakukan berjalan kurang baik dan hasil dari pekerjaan menjadi kurang baik ditambah kurangnya koordinasi dan komitmen pegawai dalam menjalankan fungsinya.

Kedua hal tersebut menjadi hal yang menyebabkan Badan Kepegawaian Daerah Kota Kupang belum bisa optimal dalam menjalankan tugas, pokok, maupun fungsi yang sudah ditetapkan. Fenomena yang terjadi ini semakin menekankan bahwa analisis jabatan harus dilakukan demi terwujudnya organisasi yang bisa melakukan seluruh kegiatan secara efektif dan efisien. Selain itu, analisis jabatan juga dilakukan untuk kepentingan monitoring dan evaluasi, sehingga berjalannya kegiatan organisasi bisa selalu terpantau dan jika masih ada kekurangan dalam pelaksanaan organisasi, hal ini bisa diperbaiki di kemudian hari.

Namun, pada birokrasi pemerintah fenomena yang terjadi selama ini adalah kurang terlaksananya analisis jabatan dalam penempatan pegawai yang sesuai dengan persyaratan jabatan sehingga pegawai banyak tidak mengetahui dengan pasti pekerjaan yang dilakukan, bahkan ada pegawai yang ingin bekerja untuk beberapa bagian sekaligus,

sehingga sulit untuk menentukan beban kerjanya, dan terkadang sulit untuk membuat analisis jabatan karena nama jabatan seringkali tidak nyambung dengan pekerjaan sehari-hari atau malah pegawai tersebut tidak ahli dalam bidang pekerjaan yang dipegangnya, sehingga apa yang ia kerjakan sehari-hari tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Seperti yang terjadi pada pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Kupang.

Badan Kepegawaian Daerah Kota Kupang juga tidak bisa lepas dari melakukan kegiatan analisis jabatan, karena mereka harus memberikan contoh yang baik di bidang kepegawaian, sehingga instansi lain bisa menerapkan analisis jabatan yang sesuai dengan kondisi instansi masing-masing. Berdasarkan uraian diatas, permasalahan dan fenomena ketidaksesuaian pendidikan dan keahlian pegawai dengan jabatan yang dipegang harus dilakukan demi terwujudnya organisasi yang baik. Hal inilah yang mendasari peneliti melakukan penelitian mengenai pelaksanaan analisis jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Kupang.

Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Kupang lebih banyak memiliki banyak memiliki pegawai dengan pendidikan Starat 1 dan masi terdapat Srata 2 dan masih terdapat pegawai yang hanya memiliki jenjang pendidikan SLTA atau sederajat.

Berdasarkan wawancara penulis dengan pegawai , masih terdapat pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Kupang yang memiliki ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dengan jabatan yang didudukinya. Setiap perencanaan analisis jabatan dalam penempatan pegawai harus memperhatikan kesesuaian spesifikasi jabatan dengan kualifikasi pegawai yang dibutuhkan. Upaya analisis jabatan dalam penempatan pegawai yang benar - benar sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Analisis jabatan ini kemudian dikembangkan sebagai metode yang sistematis untuk memperoleh data jabatan

yang diolah menjadi informasi jabatan yang disajikan untuk program kepegawaian serta dapat memberikan umpan balik bagi organisasi dan tata laksana dalam analisis jabatan. Oleh karena itu analisis jabatan dalam penempatan pegawai sangat diperhatikan dan ditegaskan dalam rangka memperoleh pegawai yang berkompeten dibidangnya.

Berdasarkan latar belakang di atas maka peneliti tertarik untuk menulis dan meneliti tentang *Analisis Jabatan Dalam Rangka Penempatan Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Kupang*.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana analisis jabatan jika dilihat dari indikator pengetahuan pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Kupang
2. Bagaimana analisis jabatan jika dilihat dari indikator keterampilan pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Kupang
3. Bagaimana Analisis jabatan jika dilihat dari indikator kemampuan pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Kupang

## **C. Tujuan**

1. Untuk mengetahui bagaimana analisis jabatan jika dilihat dari indikator pengetahuan pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Kupang
2. Untuk mengetahui bagaimana analisis jabatan jika dilihat dari indikator keterampilan pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Kupang
3. Untuk mengetahui bagaimana Analisis jabatan jika dilihat dari indikator kemampuan pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Kupang



#### **D. Manfaat penelitian**

1. Untuk Badan Kepegawaian Daerah Kota Kupang sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan dalam proses penempatan melalui analisis jabatan
2. Bagi penulis :
  - a. Sebagai sarana menambah pengetahuan teoritis bagaimana proses analisis jabatan dalam penempatan pegawai
  - b. Sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan secara teoritis yang telah diterima dibangku kuliah
3. Bagi pembaca  
Dapat dijadikan sebagai bahan acuan atau bahan pertimbangan untuk melakukan perbandingan dan melakukan penelitian yang lebih lanjut.

#### **E. Metode Penulisan**

1. Jenis data
  - a. Data primer  
Yaitu data yang dikumpulkan dan diteliti sendiri oleh peneliti langsung di obyek penelitian
  - b. Data sekunder  
Data yang didapat secara langsung dari obyek atau subyek peneliti
2. Teknik pengumpulan Data

a. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tatap muka dan tanya jawab langsung antara peneliti dan narasumber. Seiring perkembangan teknologi metode wawancara dapat pula dilakukan melalui media-media tertentu seperti telepon, email, atau sype

4. Teknik analisis data

Teknik yang digunakan adalah teknik analisis deskriptif kualitatif. Teknik analisis digunakan untuk menganalisis data wawancara yang di kumpulkan dari seluruh sumber.