

BAB 1

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Dewasa ini, organisasi publik dituntut untuk bekerja lebih efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan pembangunan. Masyarakat semakin kritis untuk menilai kinerja dari organisasi publik, yang pada akhirnya menuntut organisasi publik untuk melakukan pembaharuan dan perubahan. Pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan perlu dilakukan seiring dengan bergulirnya reformasi birokrasi, baik di lingkungan kementerian dalam negeri maupun pemerintah daerah. Tujuan reformasi birokrasi adalah membangun aparatur negara agar mampu mengembangkan misi, tugas dan fungsi serta peranannya masing-masing dalam rangka meningkatkan pelayanan publik yang lebih baik. Berkaitan dengan penataan kelembagaan, kepegawaian dan perencanaan pelatihan dan pendidikan, analisis jabatan mutlak dilakukan di setiap instansi atau organisasi publik.

Berdasarkan peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2011 tentang pedoman pelaksanaan analisis jabatan, disebutkan bahwa pedoman analisis jabatan adalah sebagai acuan bagi pejabat dalam melaksanakan analisis jabatan, untuk menjamin objektivitas, transparansi dan kesesuaian antara tuntutan tugas dalam jabatan dengan pegawai yang akan menduduki jabatan tersebut. Analisis jabatan sering disebut dengan berbagai istilah seperti analisis pekerjaan, analisis tugas, analisis aktivitas ataupun penelitian kerja. Analisis jabatan adalah terjemahan dari *job analysis* yang terdiri dari *job* dan *analysis*. *Job* ada yang menerjemahkan jabatan, pekerjaan, tugas dan kegiatan pekerjaan. Analisis berarti memisahkan atau mengurai jabatan dalam bagian atau unsur-unsur yang disebut tugas. Istilah lain yang ada hubungannya dengan analisis jabatan adalah tugas (task), posisi (position), jabatan (job), okupasi (accupation), uraian jabatan (job description), persyaratan jabatan (job spesification) dan evaluasi jabatan (job evaluation).

Sebuah organisasi atau instansi harus didukung sumber daya manusia yang cakap karena sumber daya manusia sangat berperan dalam menjalankan usaha atau kegiatan di dalam instansi

tersebut. Oleh karena itu, sumber daya manusia dalam organisasi harus menjadi titik sentral dalam upaya pengembangannya, agar tersedianya tenaga kerja yang setiap saat dapat memenuhi kebutuhan sesuai dengan perkembangan situasi. Untuk itu seorang pemimpin harus kreatif dalam mengelola sumber daya manusia organisasi, agar tetap eksis dan kreatif dalam menghadapi perkembangan zaman. Yang menjadi masalah sampai saat ini yakni masih banyak organisasi pemerintahan yang tidak menyadari bahwa betapa berharganya sumber daya manusia untuk kelangsungan hidup mereka. Mogok kerja, produktivitas yang merosot, daya saing organisasi yang rendah, profesionalisme kerja yang tidak memadai. Dalam kondisi seperti ini, manajemen personalia juga diuntut untuk selalu mempunyai strategi baru dalam mengembangkan dan mempertahankan pegawai yang cakap yang sangat di perlukan oleh organisasi. Dalam pencapaian tujuan suatu organisasi harus memiliki individu-individu dengan kualitas sesuai dengan bidang kerja yang di butuhkan organisasi. Pendayagunaan sumber daya manusia dalam organisasi antara lain di gunakan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi.

Kegiatan analisis jabatan penting di lakukan untuk mengetahui deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang di perlukan dalam organisasi. Deskripsi dan Spesifikasi pekerjaan penting di ketahui untuk menentukan individu yang berkompeten dalam bidang yang berkaitan. Kesalahan dalam analisis jabatan dapat menyebabkan organisasi salah dalam menentukan pegawai. Organisasi publik melakukan analisis jabatan setelah PNS menduduki suatu jabatan. Proses analisis jabatan disektor public tidak di lakukan dalam proses rekrutmen. Mengingat bahwa Permendagri No.4 Tahun 2005 Tentang Analisis Jabatan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah sudah tidak sesuai, maka di terbitkan Permendagri No.35 Tahun 2012 Tentang Analisis Jabatan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah. Analisis jabatan pada dasarnya di lakukan untuk mendapatkan informasi jabatan. Analisis jabatan merupakan pengumpulan informasi mengenai suatu pekerjaan pegawai. Analisis jabatan Pegawai Negeri Sipil di atur dalam Permendagri No.35 Tahun 2012. Analisis Jabatan di perlukan dalam rangka program penataan kelembagaan, ketatalaksanaan dan kepegawaian serta pendidikan yang berbasis pada kinerja. Aspek yang di analisis adalah pelaksanaan pekerjaan yang menjabarkan fungsi-fungsi yang ada di setiap unit kerja. Instansi Pemerintah maupun Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) wajib melakukan analisis jabatan .

Salah satu cara yang dapat dilakukan dalam upaya pengembangan pegawai adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Dengan cara ini diharapkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya akan meningkat. Undang-Undang No.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”. Pegawai Negeri Sipil sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat merupakan pilar utama dalam melaksanakan tugas pelayanan di bidang pemerintahan, pembangunan dan pemberdayaan masyarakat. Tugas-tugas pelayanan tersebut, semakin kompleks seiring dengan perjalanan waktu dan perkembangan pembangunan dewasa ini, sehingga membutuhkan kemampuan aparatur yang senantiasa harus di tingkatkan. Untuk itu, diperlukan adanya system dan strategi pengembangan karyawan atau pegawai, dalam menghadapi tantangan tersebut. Birokrasi di Indonesia adalah birokrasi multi komplikatif. Birokrasi multi komplikatif tidak lain disebabkan karena faktor lemahnya kualitas dari pekerjaan Pegawai Negeri Sipil di Indonesia, yang notabene berperan sebagai ”Operator” dari birokrasi tersebut. Sumber daya manusia di instansi perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama instansi agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara profesional, diharapkan pegawai bekerja secara produktif. Pengelolaan pegawai secara profesional ini harus dimulai sejak perekrutan pegawai, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan, penataran dan pengembangan karirnya.

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. Sedangkan output dari analisis jabatan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Manggarai adalah uraian yang jelas terhadap penempatan jabatan dan juga spesifikasi pekerjaan yang sesuai dengan tingkat pendidikan dan juga kemampuan. Tujuan akhir yang hendak dicapai dalam analisis jabatan adalah terciptanya system kepegawaian yang mampu menerapkan prinsip *the right man in the right place and the right man on the right job* (Giyanto, 2015:1). Artinya penempatan orang-orang yang tepat pada tempatnya untuk jabatan yang tepat. Agar prinsip kepegawaian dapat diterapkan maka harus dilakukan

suatu arahan jabatan yang baik. Berdasarkan hasil wawancara melalui via telepon mengenai Masalah kepegawaian yang sering sekali terjadi dalam sebuah instansi seperti yang di ungkapkan oleh kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Manggarai Drs.Kasmir Kasir adalah penempatan karyawan yang tidak sesuai dengan bidang dan keahliannya yang di sebabkan karena tidak memiliki pengetahuan tata kerarsipan yang baik, para staf tidak memiliki keahlian dalam pengoperasian komputer, jumlah pegawai yang tidak sesuai dengan beban kerja pada bagian pemerintahan dan juga kurang mengoptimalkan sumber daya manusia yang mereka miliki untuk mengerjakan pekerjaan yang mereka emban. Hal tersebut dapat menyebabkan proses penyelesaian pekerjaan yang di lakukan berjalan kurang baik dan hasil dari pekerjaan menjadi kurang baik. Ditambah kurangnya koordinasi dan komitmen pegawai dalam menjalankan fungsinya.

Fenomena yang terjadi ini semakin menekankan bahwa analisis jabatan harus di lakukan demi terwujudnya organisasi yang bisa melakukan seluruh kegiatan secara efektif dan efisien. Selain itu, analisis jabatan juga di lakukan untuk kepentingan monitoring dan evaluasi, sehingga berjalannya kegiatan organisasi bisa selalu terpantau dan jika masih ada kekurangan dalam pelaksanaann organisasi hal ini bisa di perbaiki di kemudian hari. Analisis jabatan sangatlah penting dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk menempatkan karyawan pada jabatan/ pekerjaan tertentu. Namun pada kenyataannya tidak semua organisasi merasa perlu melakukan analisis jabatan, karena mereka beranggapan bahwa setiap karyawan pasti tahu apa tugasnya. Hal ini membuat beberapa karyawan simpang siur atau merasa kebingungan ketika ditempatkan di posisi/jabatan yang tidak sesuai dengan minat dan keahliannya. Hal tersebut memang sudah tidak asing di masa krisis seperti sekarang dengan alasan melakukan efisiensi dengan memecahkan satu orang dibeberapa bidang pekerjaan sekaligus. Sehingga mengalami kesulitan saat melakukan uraian jabatan karena jabatan sering tidak nyambung dengan apa yang dilakukan pekerjaannya sehari-hari.

Berikut data jumlah Pegawai PNS Kabupaten Manggarai tahun 2015 :

Tabel 1.1 Daftar jumlah pegawai PNS Kabupaten Manggarai Tahun 2015

NO	JUMLAH PEGAWAI PNS KABUPATEN MANGGARAI			
	PENDIDIKAN	LAKI-LAKI	PEREMPUAN	JUMLAH
1	Doktor/Strata 3	0	1	1
2	Magister/Strata 2	29	24	53
3	Sarjana/S1	1188	734	1922
4	Kedokteran	32	8	40
5	Diploma III	334	460	794
6	Diploma II	253	198	451
7	Diploma 1	17	25	42
8	SLTA	1071	747	1818
9	SMK	66	77	143
10	SPG	63	22	85
11	SLTP	3	1	4
12	SD	59	3	62
	JUMLAH	3115	2300	5415

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Manggarai.

Dari analisis jabatan, akan menghasilkan dua dokumen penting pertama, uraian jabatan (job descriptions) berkaitan dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab. Dengan demikian dapat di ketahui jenis, volume dan beban kerja yang harus di kerjakan. Kedua syarat-syarat jabatan (job spescification). Syarat-syarat jabatan berupa syarat pendidikan keahlian, keterampilan, pengalaman kerja berupa jumlah pegawai yang di butuhkan dalam suatu unit organisasi. Berdasarkan pendapat tersebut maka aparatur pemerintah dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan harus memenuhi persyaratan kualitas dan kuantitas. Persyaratan kualitas berarti aparatur harus memiliki kemampuan, kecakapan dan keterampilan sesuai dengan bidang kerjanya. Sedangkan dalam persyratan kuantitas berarti jumlah aparatur yang melaksanakan pekerjaan/tugas-tugas harus sesuai dengan volume dan beban kerja yang ada.

Berdasarkan gejala-gejala yang di temukan di atas dalam studi awal seperti di uraikan di atas menunjukkan bahwa Pemerintah Kabupaten Manggarai belum berhasil mengimplementasikan analisis jabatan dengan baik. Dengan adanya analisis jabatan yang akurat maka di harapkan dari pemimpin organisasi dalam hal ini adalah instansi pemerintah agar dalam menempatkan pegawai sesuai dengan prinsip kepegawaian yakni *the right man on the right place*. Ini di maksudkan agar pegawai yang di tempatkan pada jabatan tertentu benar-benar sesuai dengan kemampuan kecakapan keterampilan dan pengalaman, sehingga mampu menyelesaikan tugas-tugas secara efektif. Mengacu pada latar belakang masalah seperti di uraikan di atas, maka peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENERAPAN ANALISIS JABATAN PADA BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DI KABUPATEN MANGGARAI ”**

B. Perumusan Masalah

Dari judul yang penulis ajukan serta latar belakang yang tertera, maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana Penerapan Analisis Jabatan pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan di Kabupaten Manggarai ?
2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi Penerapan Analisis Jabatan ?

C. Tujuan dan Manfaat

1. Tujuan teoritis
 - a) Untuk mengetahui Penerapan Analisis Jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Manggarai.
 - b) Untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang Analisis Jabatan.
2. Manfaat praktis
 - a) Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi analisis jabatan
 - b) Bagi penulis untuk memperoleh pengalaman dan meningkatkan serta menambah pemahaman penulis tentang analisis jabatan.