

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Suatu organisasi dibentuk sebagai wadah berkelompok untuk mencapai tujuan bersama yang akan dicapai.¹ Tujuan yang direncanakan oleh suatu organisasi diterapkan dengan adanya manajemen yang baik di dalamnya, terutama dibutuhkan sumber daya manusia yang dapat dipercaya dan berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Untuk mencapai hal ini, sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten menjadi kunci utama serta diperlukan penerapan manajemen yang tepat dan efisien.

Setiap karyawan yang bekerja di perusahaan memiliki peran dan tugas sesuai dengan posisi atau jabatan mereka. Adanya perbedaan tugas, umumnya perusahaan memiliki aturan kerja tertulis secara formal dan menjadi pedoman karyawan dalam melaksanakan tugas. Bentuk-bentuk pengaturan yang biasa ditemui di perusahaan dituangkan dalam berbagai bentuk, seperti struktur organisasi, deskripsi jabatan, tata tertib kerja, peraturan kepegawaian, dan lain sebagainya.² Meskipun aliran pekerjaan sudah diatur, namun pada prakteknya sering kali memunculkan kondisi yang membuat karyawan merasakan kebingungan dalam bekerja. Kebingungan dalam pekerjaan atau disebut dengan *job ambiguity* merupakan persepsi karyawan tentang ketidakpastian berbagai aspek pekerjaan.³

Setiap karyawan harus memiliki pemahaman yang jelas tentang peran mereka di perusahaan, sesuai dengan posisi atau jabatan mereka. Hal ini penting untuk mencegah terjadinya konflik peran di mana karyawan bisa mengalami perlakuan yang tidak konsisten karena tugas yang saling bertentangan dari berbagai pihak, seperti perintah yang tidak sejalan.⁴ Karena itu, karyawan memerlukan panduan tertulis yang terperinci mengenai pekerjaan mereka, yang umumnya disebut sebagai deskripsi jabatan. Dokumen tersebut merinci dengan

¹ Muhammad Rizal, "Budaya Organisasi Dan Dampaknya Terhadap Lembaga Pendidikan," *Jurnal Pendidikan 1* (2021): 79–87.

² Iga Rosa, "Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang," *Jurnal Respon Publik 14* (2020): 25–31.

³ Istijanto, *Riset Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2005). hlm. 208.

⁴ *Ibid.* hlm. 215.

jelas tanggung jawab, wewenang, serta interaksi kerja antar-karyawan. Hal ini memastikan bahwa karyawan memahami hierarki komando dengan jelas dan sumber daya yang dapat mereka manfaatkan untuk mendukung tugas mereka.

Kejelasan tugas dan tanggung jawab, penilaian kinerja dan karir merupakan sebagian kecil hal-hal yang harus diperhatikan agar memungkinkan mereka meningkatkan kontribusi produktivitas kolektifnya. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan mengoptimalkan pelaksanaan program analisis jabatan (*job analysis*) dan analisis beban kerja. Kegiatan pertama dari manajemen personalia adalah kegiatan penerimaan dan penempatan karyawan. Namun, sebelum itu ada persiapan yang dilakukan oleh manajemen personalia untuk menetapkan dasar-dasar bagi penerimaan dan penempatan mereka. Langkah awal ini sering disebut sebagai "analisis jabatan" atau "analisis tugas," di mana tujuannya adalah menciptakan pedoman yang diperlukan untuk penerimaan dan penempatan karyawan.⁵

Dalam perkembangan selanjutnya, analisis jabatan tidak hanya berperan sebagai pedoman dalam penerimaan dan penempatan karyawan, tetapi juga sebagai dasar untuk berbagai kegiatan lain dalam manajemen sumber daya manusia. Melalui analisis jabatan, dilakukan evaluasi terhadap setiap posisi kerja, sehingga memberikan informasi mengenai spesifikasi untuk jabatan tersebut. Analisis jabatan dipakai dalam menentukan persyaratan yang dibutuhkan oleh setiap karyawan untuk posisi tertentu. Dengan demikian, analisis jabatan menjadi dasar utama dalam penerimaan dan penempatan karyawan, serta menjadi landasan penting dalam aktivitas manajemen sumber daya manusia. Analisis jabatan juga dapat memberikan gambaran syarat-syarat yang diperlukan bagi suatu jabatan karena dalam analisis jabatan juga akan digambarkan informasi tentang jabatan itu sendiri dan syarat-syarat yang diperlukan untuk dapat memangku jabatan tersebut dengan baik. Tentang jabatan itu sendiri ditunjukkan dalam gambaran jabatan (*job description*), sedangkan tentang syarat-syarat yang diperlukan untuk memangku jabatan tertentu

⁵ Ambar Teguh, *MSDM: Konsep, Teori Dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003). hlm. 160.

ditunjukkan dalam syarat-syarat jabatan (*job specifications*). Dan pada nantinya analisis jabatan dapat digunakan untuk menentukan standar kinerja atau prestasi karyawan atau karyawan.⁶

Dari hasil analisis jabatan tersebut maka organisasi akan mampu menentukan karakteristik seperti apa yang harus dimiliki calon pegawai sebelum menduduki sebuah jabatan, yang outputnya berupa spesifikasi jabatan dan deskripsi pekerjaan. Di mana dalam deskripsi pekerjaan tersebut memuat tugas, fungsi, wewenang & tanggung jawab seorang pegawai. Sedangkan dalam spesifikasi jabatan memuat siapa yang akan melakukan pekerjaan tersebut serta apa saja persyaratan yang dibutuhkan terutama yang menyangkut masalah skill individu.⁷

Analisis jabatan memiliki hubungan yang tidak langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hubungan ini dijumpai oleh adanya program perencanaan SDM yang dimiliki perusahaan. Hubungan ini terletak pada kaitan antara hasil informasi dari analisis jabatan dengan dasar perencanaan SDM dalam Perusahaan. Demi mewujudkan kinerja karyawan yang lebih efektif dan efisien maka diperlukan analisis jabatan yang baik dengan menghasilkan informasi yang tepat bagi perusahaan. Sehingga *job ambiguity* atau *role conflict* tidak akan terjadi karena informasi analisis jabatan yang tepat tersebut. Dengan informasi yang tepat, diharapkan perencanaan sumber daya manusia juga dapat berjalan dengan baik, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Asumsi yang memuat makna pentingnya analisis jabatan dijelaskan oleh Schuler & Jackson:

*“Job analysis provides a foundation of requisite information regarding jobs and employees that human resource professionals used to build up such important documents such as job description (JD), job specifications and performance appraisal.”*⁸

Yang artinya, analisis pekerjaan memberikan landasan informasi yang diperlukan mengenai pekerjaan dan karyawan yang digunakan oleh profesional sumber daya manusia untuk menyusun dokumen penting seperti deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan penilaian kinerja.

⁶ Rosa, *loc. cit.*

⁷ *Ibid.*

⁸ Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2003). hlm. 50.

Untuk mewujudkan perencanaan dan pengembangan sumberdaya manusia dapat ditunjang dengan melaksanakan program atau kegiatan analisis jabatan yang baik dan benar.⁹ Penerapan analisis jabatan ataupun perencanaan SDM digunakan oleh instansi atau perusahaan, karena pada dasarnya setiap organisasi membutuhkan adanya analisis jabatan dan perencanaan SDM guna menunjang kinerja organisasi untuk mewujudkan keberhasilan organisasi. Hal ini diperkuat dengan berita Wakil Bupati (Wagub) Bulungan, Ingkong Ala, SE, M.Si membuka Bimbingan Teknis Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) pada Kamis 12 Januari 2023 dengan Narasumber yaitu Kepala Biro Organisasi Kementerian Dalam Negeri RI, Ir Suprayitno, MA. mengatakan, kegiatan ini mendukung dalam rangka efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan, yaitu perlu dilaksanakan kelembagaan, ketatalaksanaan, dan kepegawaian berdasarkan Anjab dan ABK.

“Untuk mengevaluasi kinerja pegawai berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 21 Tahun 2011, tentang penyusunan evaluasi jabatan dan mampu menempatkan orang pada suatu jabatan atau posisi tertentu sesuai dengan kompetensinya ... Beban Kerja seluruh ASN di lingkup Pemkab Bulungan diharapkan dapat terukur, output kerja, alur kegiatan dan standar prosedur dapat lebih jelas serta kinerja para ASN dapat lebih mudah dipertanggungjawabkan” Ujar Bapak Ir Suprayitno, MA.¹⁰

Untuk menunjang keberhasilan organisasi pemerintahan, Bidang Pengelolaan SDM Aparatur hadir sebagai penggerak dan penyelenggara tugas tugas pemerintahan memegang peranan penting dalam suatu sistem pemerintahan.¹¹ Hal hal yang berkaitan dengan SDM seperti rencana kebutuhan, pengangkatan, dan pemberhentian calon ASN; pernyataan melaksanakan tugas calon PNS dan PPPK; pernyataan menduduki jabatan dan pernyataan melaksanakan tugas diatur oleh Permenaker RI No. 8 Tahun 2023 Pasal 2 tentang Pemberian Kuasa dan Pendelegasian Wewenang di Bidang Sumber Daya Manusia Aparatur.

⁹ Sugijono, “Analisis Jabatan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia” 12 (2016): 52–58.

¹⁰ Redaksi, “Fungsi Anjab Untuk Tempatkan Pegawai Yang Tepat,” *Fokus Borneo*, last modified 2023, accessed February 2, 2024, <https://fokusborneo.com/advetorial/pemkab-bulungan/2023/01/14/fungsi-anjab-untuk-tempatkan-pegawai-yang-tepat/>.

¹¹ Akny AB, “Mewujudkan Good Governance Melalui Reformasi Birokrasi Di Bidang SDM Aparatur Untuk Peningkatan Kesejahteraan Pegawai,” *Jejaring Ad. Publik J. Ilmiah, Univ Airlangga* 6 (2014): 416.

Melakukan kegiatan analisis dan penelaahan dalam rangka penyusunan rekomendasi di bidang pengembangan SDM Aparatur di bidang kepegawaian sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku dalam rangka mendukung kelancaran tugas lingkungan unit kerja berdasarkan pedoman yang ada untuk kelancaran tugas merupakan salah satu tugas Bidang Pengelolaan SDM Aparatur untuk meningkatkan kinerja pegawai. Analisis jabatan tersebut merupakan syarat wajib yang harus dibuat oleh instansi pemerintah dan apabila instansi tersebut tidak merumuskan analisis jabatan tersebut maka tidak akan diberi kuota pengangkatan calon aparatur sipil negara. Hal ini terdapat pada Keputusan Men. PAN Nomor: KEP/61/ M.PAN/6/2004 tanggal 21 Juni 2004 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan¹² dan Keputusan Men. PAN Nomor:KEP/75/M.PAN/7/2004 tanggal 23 Juli 2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil.¹³

Berdasarkan data dari *Grand Tour Observation* (GTO) peneliti memperoleh informasi dari Bapak Muhammad Haidar Hanif, S.E. selaku Analis Sumber Daya Manusia Aparatur dalam Bidang Pengelolaan SDM Aparatur, Organisasi, Tata Laksana dan Reformasi Birokrasi, beliau memberikan informasi terkait Manajemen Sumber Daya Manusia di Pusat Pengembangan SDM Ketenagakerjaan. Kurang maksimalnya analisis jabatan dan beban kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan sehingga berpengaruh pada kualitas instansi,

Kurang efektifnya SDM di lingkungan PPSDM Ketenagakerjaan diakibatkan oleh belum optimalnya analisis kebutuhan jabatan dan analisis beban kerja. Hal ini diperkuat oleh pendapat Bapak Hanif,

“PPSDM Ketenagakerjaan masih belum optimal analisis kebutuhan jabatan dan analisis beban kerja yang ada, sehingga pemenuhan jumlah SDM untuk memenuhi kebutuhan pegawai belum terpenuhi, namun ada beberapa implementasi anjab yang optimal di sini” Ujar Bapak Hanif pada wawancara GTO.

Pendapat tersebut diperkuat oleh Ibu Ferika Puspitasari, S.H., M.H. selaku Kepala Bagian Tata Usaha bahwa salah satu faktor penghambatnya adalah

¹² Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/ 61/M.PAN/6/2004, 2004.

¹³ Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/75/M.PAN/7/2004, 2004.

pegawai PPSDM Ketenagakerjaan masih belum memahami Anjab dan ABK sehingga realisasi kurang optimal

“Dari sisi individual Pegawai PPSDM sebagian masih belum paham, mereka belum tentu bisa menjawab jika ditanyakan analisis beban kerja sebagai analisis a b c mengerjakan apa saja,” Ujar Ibu Ferika.

Tumpang tindih dan konflik, antara pegawai yang satu dengan yang lainnya seringkali melakukan pekerjaan yang sama meskipun mereka berada dalam bidang berbeda. Kondisi ini dapat mengakibatkan salah paham atau konflik terutama dalam hal pertanggungjawaban atas pekerjaan. Hal ini tentu disebabkan oleh belum jelasnya pekerjaan masing-masing pegawai. Arus kerja tidak lancar, dalam arus kerja, pekerjaan yang satu tentu berhubungan dengan pekerjaan yang lainnya. Apabila satu pekerjaan belum memahami kemana pekerjaan itu diteruskan maka kondisi itu dapat mengakibatkan terhentinya proses pada pekerjaan yang lain. Keberhasilan suatu organisasi bukanlah merupakan suatu yang dapat diperoleh secara instan, namun merupakan suatu proses integrasi dari kinerja individu yang melakukan aktivitas organisasi.

Saat ini, penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja semakin canggih dengan dukungan teknologi. Penggunaan sistem berbasis data memungkinkan tim pengelola analisis jabatan dan beban kerja untuk mengumpulkan, mengelola, dan menganalisis informasi dengan lebih efisien. Teknologi ini mempermudah dalam mengidentifikasi peran dan tanggung jawab setiap jabatan secara akurat, serta mengukur beban kerja pegawai dengan lebih presisi.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik mengangkat penelitian dengan judul “Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai melalui Analisis Jabatan dan Beban Kerja di Pusat Pengembangan SDM Ketenagakerjaan, Kementerian Ketenagakerjaan”

B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka fokus penelitian ini dibatasi pada “Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai melalui Analisis Jabatan dan Beban Kerja di Pusat Pengembangan SDM Ketenagakerjaan, Kementerian Ketenagakerjaan RI”. Adapun sub fokus pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penyusunan Analisis Jabatan dan Beban Kerja Sebagai Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai di PPSDM Ketenagakerjaan
2. Implementasi Analisis Jabatan dan Beban Kerja Sebagai Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai di PPSDM Ketenagakerjaan.
3. Faktor Penghambat dan Faktor Pendukung implementasi analisis jabatan dan beban kerja di PPSDM Ketenagakerjaan.

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah serta fokus dan subfokus penelitian ini maka dapat diidentifikasi pertanyaan yang akan dikaji pada saat penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penyusunan Analisis Jabatan dan Beban Kerja Sebagai Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai di PPSDM Ketenagakerjaan?
2. Bagaimana implementasi Analisis Jabatan dan Beban Kerja Sebagai Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai di PPSDM Ketenagakerjaan?
3. Apa saja Faktor Penghambat dan Faktor Pendukung implementasi analisis jabatan dan beban kerja di PPSDM Ketenagakerjaan?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan penelitian secara umum adalah untuk memperoleh data empiris dan mengamati secara langsung mengenai Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai melalui Analisis Jabatan dan Beban Kerja di Pusat Pengembangan SDM Ketenagakerjaan, Kementerian Ketenagakerjaan RI.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis maupun praktis. Adapun manfaat secara teoritis dan praktis adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan bermanfaat dalam memberikan wawasan dan memperkuat pemahaman terkait Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai melalui Analisis Jabatan dan Beban Kerja di PPSDM Ketenagakerjaan sehingga dapat dijadikan bahan rujukan dan bahan penelitian lebih lanjut bagi peneliti lain.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian dapat menambah pengalaman peneliti setelah melaksanakan pengamatan langsung terkait Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai melalui Analisis Jabatan dan Beban Kerja di PPSDM Ketenagakerjaan serta menambah pengetahuan dan wawasan peneliti dengan membandingkan hasil pengamatan tersebut dengan teori-teori yang diperoleh dari sumber-sumber yang relevan.

b. Bagi Mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta

Penelitian ini akan diberikan kepada perpustakaan Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta guna menambah koleksi informasi di perpustakaan sehingga penelitian ini dapat menambah wawasan atau pengetahuan serta bermanfaat bagi siapapun yang membaca. Kemudian, dapat menjadi bahan acuan atau teori referensi bagi penelitian berikutnya yang ingin mengkaji lebih dalam mengenai topik yang sama.