

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perusahaan/lembaga perlu mengelola secara maksimal dan profesional segala sumber daya yang ada termasuk pengelolaan manajemen kepegawaian dan pengelolaan sumber daya manusia (SDM), hal ini dilakukan agar terpenuhinya keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi/perusahaan. Pengelolaan SDM harus diupayakan sebaik mungkin agar organisasi/perusahaan bisa memanfaatkan keahlian dan kemampuan kerja pegawainya secara optimal, karena keberhasilan atau kemunduran suatu organisasi/perusahaan bisa dipastikan bergantung pada keahlian dan keterampilan pegawai yang bekerja di dalamnya. Hal ini tidak terkecuali juga bagi organisasi/lembaga pemerintah, dimana organisasi/lembaga pemerintah sebagai lembaga pelayanan publik dituntut harus terus meningkatkan profesionalisme kerja pegawai sehingga harapan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*good governance*) dapat segera terwujud. Kurang sesuainya antara kompetensi yang dimiliki oleh ASN/PNS dengan jabatan yang didudukinya juga penempatan kerja dengan kebutuhan organisasi menyebabkan profesionalisme kerja ASN/PNS terlihat belum optimal. Supaya segera terwujud maka setiap organisasi/lembaga pemerintah harus menyusun kebutuhan pegawai dan penempatan kerja yang sesuai dengan kebutuhan pegawai untuk mengisi jabatan sesuai yang dibutuhkannya.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang

Aparatur Sipil Negara (ASN) pasal 56 ayat (1) menyatakan setiap instansi pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Adapun tata cara penyusunan dan penetapan kebutuhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 56 tersebut diatur dengan Peraturan Pemerintah yaitu PP No 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Bahkan lebih rinci lagi dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Men PAN-RB) Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja. Dalam Permen PAN RB No. 1 Tahun 2020 menjelaskan analisis jabatan adalah proses pengumpulan, pencatatan, pengolahan, penyusunan data jabatan menjadi informasi jabatan. Analisis jabatan ini perlu dilakukan agar dapat mendesain organisasi serta menetapkan uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan evaluasi dari pekerjaan. Analisis jabatan merupakan informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai. Manfaat dari Analisis jabatan akan memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia (*personel requirement*), perilaku manusia dan alat-alat yang akan dipergunakan (Hasibuan: 2014: 55).

Dalam penempatan jabatan pegawai selain analisis pegawai perlu juga untuk menentukan analisis beban kerja yang sesuai, karena semakin beratnya beban kerja dibebankan, maka akan memungkinkan semakin sulit juga mencapai tujuan lembaga/organisasi. Beban kerja dapat diartikan proses dalam menetapkan jumlah jam kerja sumber daya manusia yang bekerja, digunakan dan dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dalam kurun waktu tertentu. (Mar'ih: 2017: 32).

Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing pegawai mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda-beda. Tingkat pembebanan yang terlalu tinggi memungkinkan pemakaian energi yang berlebihan dan terjadi *overstress*, sebaliknya intensitas pembebanan yang terlalu rendah memungkinkan rasa bosan dan kejenuhan atau *understress*. Oleh karena itu perlu diupayakan tingkat intensitas pembebanan yang optimum yang ada di antara kedua batas yang ekstrim tadi dan tentunya hal ini berbeda antara individu yang satu dengan yang lainnya.

Selain analisis jabatan dan beban kerja yang akan memengaruhi kinerja pegawai adalah komitmen kerja. Komitmen kerja/komitmen organisasional, merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai. Komitmen kerja adalah suatu keadaan seorang karyawan yang memihak organisasi tertentu, serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Robbins dan Judge, 2008: 185). Komitmen organisasional merupakan aspek penting yang perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan karena mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan. Seorang karyawan yang mempunyai komitmen organisasional yang tinggi akan menganggap bahwa tujuan pribadi dan tujuan perusahaan merupakan hal pribadi, sehingga perlu untuk diperjuangkan (Ivancevich, et al. 2007: 154).

Komitmen menjadi faktor penting yang dilibatkan pada dukungan anggota organisasi pada perubahan (Armenis, Harris & Field 199; Conner & Peterson, 1982; Klein & Sorra, 1996 dalam Kusumaputri, 2015: 13). Selain itu komitmen menjadi komponen sentral pada model mereka tentang efektivitas implementasi di tempat

kerja (Klein & Sorra, 1996 dalam Kusumaputri, 2015: 13). Karyawan yang memiliki komitmen akan berupaya sebaik mungkin demi tercapainya tujuan perusahaan sehingga berdampak pada hasil kerja yang baik secara kualitas ataupun kuantitas.

Reformasi birokrasi saat ini menjadi salah satu langkah strategis yang dimaknai sebagai upaya perbaikan sistem dan tata kelola pemerintahan untuk mendorong penyelenggaraan pemerintahan yang dinamis dan pelayanan publik yang efektif. Penyederhanaan birokrasi adalah bagian dari proses penataan birokrasi untuk mewujudkan sistem penyelenggaraan pemerintahan menjadi lebih efektif dan efisien melalui tiga tahapan yaitu penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan dan penyesuaian sistem kerja.

Penyederhanaan struktur organisasi adalah perampingan unit organisasi jabatan administrasi pada instansi pemerintah untuk mengurangi tingkatan unit organisasi. Kegiatan penyederhanaan birokrasi ini dilaksanakan pada instansi pemerintah pusat dan daerah. Perubahan organisasi pada pemerintah pusat hasil penyederhanaan struktur organisasi ditetapkan oleh menteri atau pimpinan lembaga sedangkan perubahan organisasi pada pemerintah daerah hasil penyederhanaan struktur organisasi ditetapkan oleh kepala daerah (Gubernur/Bupati/Walikota).

Penyetaraan jabatan adalah pengangkatan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional melalui penyesuaian/inpassing pada jabatan fungsional yang setara. Langkah-langkah penyetaraan jabatan adalah sebagai berikut: a. Identifikasi jabatan administrasi pada unit kerja; b. Pemetaan jabatan dan pejabat administrasi yang terdampak penyederhanaan struktur organisasi; c. Pemetaan jabatan

fungsional yang dapat diduduki pejabat yang terdampak penyederhanaan struktur organisasi; d. Pemetaan dan perhitungan penghasilan pejabat yang berdampak dengan membandingkan antara penghasilan pada saat sebelum dan sesudah penyetaraan jabatan dari jabatan administrasi ke jabatan fungsional.

Berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan saat ini untuk jabatan struktural eselon IV di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya telah dilaksanakan perampingan/pengurangan, hal ini sesuai dengan persetujuan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Sesudah mendapat pertimbangan tertulis dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Atas dasar hal itu maka tentunya terjadi pengurangan posisi jabatan struktural eselon IV yang ada dimana jabatan struktural eselon IV yang ada sebagian sudah disetarakan jabatan ke jabatan fungsional. Hal ini dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 1.1
Kondisi Jabatan Pejabat Struktural Eselon IV Yang Disetarakan Jabatan Fungsional di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya s/d 31 Desember 2021

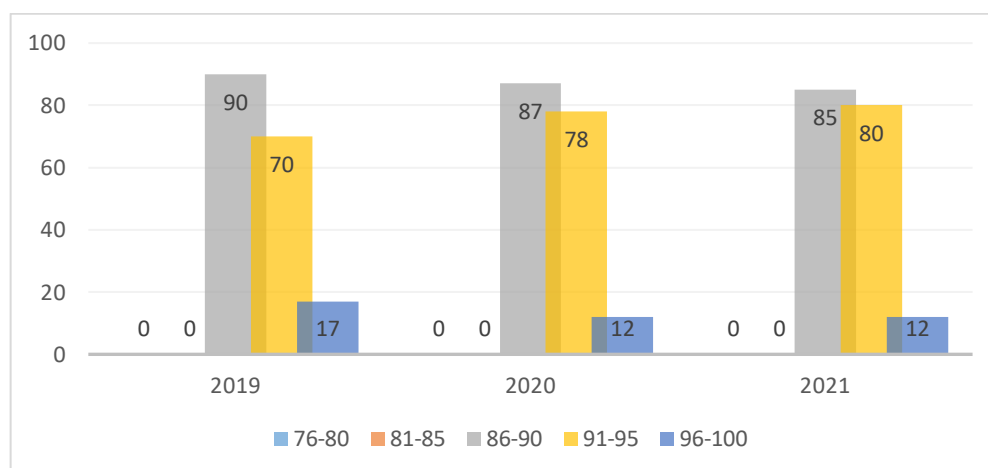
No.	Nama Jabatan	Kondisi Jabatan Eselon IV		Jumlah Jabatan Yang Penyetaraan jabatan ke Jabatan Fungsional
		Sebelum Penyetaraan Jabatan	Sesudah Penyetaraan Jabatan	
1	Jabatan Struktural Eselon IV	680	503	177

Sumber: Bidang Data Badan Kepegawaian dan Pelatihan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tasikmalaya

Dengan pengurangan jabatan tersebut khususnya terhadap jabatan struktural eselon IV yang disetarakan jabatan ke dalam jabatan fungsional maka tentunya diperlukan suatu analisis jabatan dan beban kerja. Hal ini diperlukan agar posisi jabatan yang diisi sekarang sesuai, analisis jabatan untuk jabatan struktural tentunya berbeda dengan analisis jabatan untuk jabatan fungsional begitu juga beban kerja

jabatan struktural berbeda dengan beban kerja untuk jabatan fungsional. Beban kerja di jabatan struktural bisa lebih besar karena pada jabatan struktural seseorang memiliki tanggung jawab yang lebih besar tidak hanya tanggung jawab terhadap jabatannya sendiri sesuai tugas, pokok dan fungsi (tupoksi) jabatan yang di embannya, tetapi juga perlu bertanggung jawab terhadap jabatan yang ada di bawahnya.

Beban pekerjaan yang tinggi bisa berakibat terhadap kinerja pegawai aparatur sipil negara (ASN). Penilaian kinerja pejabat struktural eselon IV yang disetarakan jabatan dalam jabatan fungsional di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya periode 2019 s/d 2021 adalah sebagai berikut:



Sumber: *Bagian Data Badan Kepegawaian dan Pelatihan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tasikmalaya*

Gambar 1.1
Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN)
Fungsional Eselon IV Sebelum dan Sesudah Penyetaraan Jabatan
di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya
Periode 2019 s/d 2021

Dalam hal komitmen kerja, semua pejabat struktural eselon IV yang disetarakan jabatan di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya dituntut harus mempunyai komitmen kerja yang tinggi. Tetapi tidak menutup

kemungkinan akan muncul masalah akibat kelebihan beban kerja, hal ini tentunya mungkin saja akan terjadi karena: 1. pejabat struktural eselon IV yang disetarakan jabatan saat ini, masih perlu menyesuaikan dahulu terhadap posisi jabatan fungsional baru yang diembannya, 2. mengurangi beban kerja yang sudah tidak sesuai dengan posisi jabatan fungsional barunya. Pejabat struktural eselon IV yang disetarakan jabatan yang kurang memiliki komitmen kerja akan sulit untuk beradaptasi serta merubah beban kerja sesuai tujuannya dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini mengakibatkan hasil kinerja pegawai tersebut tidak maksimal, dan bisa dilihat dari: 1. terlambatnya target/waktu penyelesaian pekerjaan, 2. terlambatnya penyampaian laporan hasil pekerjaan, 3. tidak sesuainya laporan pekerjaan dengan laporan hasil yang disampaikan.

Atas dasar hal itu dapat disimpulkan diantaranya yaitu: 1) belum maksimalnya kinerja pejabat struktural eselon IV yang disetarakan jabatan di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya, 2) analisis jabatan yang ditambah beban kerja tambahan menuntut setiap pejabat struktural eselon IV yang disetarakan jabatan di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya harus mempunyai komitmen kerja. 3) komitmen kerja yang kuat akan mendorong pejabat struktural eselon IV yang disetarakan jabatan di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya dalam meningkatkan kinerjanya secara maksimal.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka perlu dilaksanakan kegiatan penelitian untuk mengetahui seberapa besar pengaruh analisis jabatan, beban kerja dan komitmen kerja terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV yang disetarakan jabatan baik sebelum maupun sesudah penyetaraan di Lingkungan Pemerintah

Daerah Kabupaten Tasikmalaya. Akhirnya penulis tertarik untuk melakukan penelitian ini karena untuk mengambil judul penelitian “Pengaruh Analisis Jabatan, Beban Kerja dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja (Kasus Pada Pejabat Fungsional Eselon IV Sebelum dan Sesudah Penyetaraan Jabatan di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya)”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas maka dapat diidentifikasi dalam penelitian ini ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana analisis jabatan, beban kerja, komitmen kerja dan kinerja fungsional eselon IV sebelum dan sesudah penyetaraan jabatan di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya.
2. Bagaimana pengaruh analisis jabatan, beban kerja dan komitmen kerja baik secara parsial maupun bersama - sama terhadap kinerja fungsional eselon IV sebelum dan sesudah penyetaraan jabatan di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang diuraikan sebelumnya, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Analisis jabatan, beban kerja, komitmen kerja dan kinerja fungsional eselon IV sebelum dan sesudah penyetaraan jabatan di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya.

2. Pengaruh analisis jabatan, beban kerja dan komitmen kerja baik secara parsial maupun bersama-sama terhadap kinerja fungsional eselon IV sebelum dan sesudah penyetaraan jabatan di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya.

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Kegunaan penelitian dibagi menjadi 2 (dua) bagian, yaitu:

1. Pengembangan Ilmu

Hasil penelitian ini diharapkan bagi pembaca bisa menambah pengetahuan, serta diharapkan bisa memberikan kontribusi ilmiah sebagai penelitian yang baru dimana peneliti menganalisis dan membandingkan kinerja antara 2 (dua) jabatan berbeda (jabatan struktural dengan jabatan struktural yang difungsionalkan) padahal sebelumnya jabatan tersebut semula sama (jabatan struktural) di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya.

2. Guna Laksana

- a. Bagi peneliti sendiri, penelitian ini bisa menambah wawasan, dan pengetahuan mengenai analisis jabatan, beban kerja, komitmen kerja dan kinerja fungsional eselon IV sebelum dan sesudah penyetaraan Jabatan di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya
- b. Bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya, penelitian ini bisa menambah acuan dan tambahan informasi tentang analisis jabatan, beban kerja, komitmen kerja dan kinerja fungsional eselon IV sebelum

dan sesudah penyetaraan jabatan di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya.

- c. Bagi pegawai/PNS/ASN menjadi bahan masukan agar PNS/ASN lebih mengetahui tugas pokok dan fungsi jabatan dengan beban kerjanya sehingga bisa dibangun komitmen yang lebih baik agar kinerjanya terus meningkat.
- d. Bagi universitas akan menambah khasanah sumber literasi di perpustakaan universitas serta bisa dijadikan sebagai bahan bacaan juga bahan referensi oleh mahasiswa lain dalam menyusun penelitian. Pihak universitas bisa memberi bahan masukan kepada pihak terkait, khususnya Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya apabila dikemudian hari mereka perlu untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Lokasi yang ditetapkan penulis dalam penelitian yaitu di semua Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) (Dinas/Badan/Kantor) yang memiliki pejabat struktural eselon IV yang disetarakan dalam jabatan fungsional di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya.

1.5.2 Jadwal Penelitian

Waktu penelitian dilaksanakan selama 11 (sebelas) bulan, mulai bulan Agustus 2021 sampai dengan Juni 2022. Adapun jadwal penelitian terlampir.