

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur merupakan elemen terpenting bagi instansi pemerintah yang berperan sebagai penggerak utama dalam mewujudkan visi dan misi serta tujuan organisasi pemerintah. Mengingat begitu pentingnya SDM aparatur, maka manajemen SDM diperlukan untuk mengelolanya secara sistematis, terencana dan terpola agar tujuan yang diinginkan organisasi pada masa sekarang maupun yang akan datang dapat tercapai secara optimal. Oleh karena itu pula dalam reformasi birokrasi aspek SDM Aparatur menjadi aspek penting, sehingga perlu dilakukan penataan secara sistematis. Bintoro dan Daryanto (2017:15) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama organisasi maupun perusahaan, pegawai dan masyarakat menjadi maksimal”.

Upaya yang harus dilakukan dalam perampingan pegawai adalah melakukan analisis jabatan dan beban kerja, sehingga dari analisis jabatan dapat ditemukan kesesuaian antara jabatan yang mereka duduki dengan kemampuan yang dimiliki setiap pegawai sehingga pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan maksimal dan pelayanan terhadap masyarakat dapat dilakukan dengan maksimal. Seperti dikatakan oleh Handoko (2014) mendefinisikan Analisis jabatan adalah suatu penelaahan secara mendalam dan sistematis terhadap suatu pekerjaan/jabatan, untuk memperoleh manfaat dari penelaahan tersebut. Analisis jabatan merupakan merupakan salah satu langkah dalam reformasi birokrasi, Menteri Negara Pemberdayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 141/PMK.01/2011

menyebutkan bahwa dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi dan mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia serta efisiensi anggaran belanja pegawai yang telah ada perlu dilakukan penataan organisasi dan penataan Pegawai Negeri Sipil (*rightsizing*). Untuk itu maka dilakukan penundaan sementara penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil guna memperbaiki sistem kepegawaian.

Evaluasi jabatan atau penilaian jabatan adalah suatu proses yang sistematis dan teratur dalam menentukan nilai suatu jabatan, relatif terhadap jabatan-jabatan lain yang ada dalam satu perusahaan. Tujuan utama dari proses ini adalah untuk menentukan tingkat upah yang tepat dan adil diantara jabatan-jabatan yang ada. Evaluasi jabatan adalah prosedur sistematis untuk menentukan nilai relatif dari jabatan-jabatan. Meskipun terdapat beberapa pendekatan yang berlainan, masing-masing mempertimbangkan kewajiban-kewajiban, tanggungjawab-tanggungjawab, dan kondisi-kondisi kerja jabatan (Mangkuprawira 2014). Evaluasi ini juga merupakan sistem yang dibuat untuk menentukan nilai relatif dari jabatan-jabatan dalam suatu organisasi (Moekijat 2016). Selain itu, evaluasi ini merupakan suatu metode yang teratur untuk menentukan nilai suatu jabatan dengan membandingkannya dengan nilai jabatan-jabatan lain (Mangkunegara, 2015).

Peningkatan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya tidak terlepas dengan motivasi kerja pegawai. Menurut Hasibuan (2014), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Selanjutnya menurut Hasibuan (2016), motivasi secara umum didefinisikan sebagai inisiatif dan pengarahannya tingkah laku. Sedangkan menurut Robbin (2016), motivasi kerja didefinisikan sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan.

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja individu pegawainya, suatu organisasi akan berupaya untuk meningkatkan kinerja pegawainya dengan harapan tujuan lembaga dapat tercapai. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif (Mathis dan Jackson, 2015). Menurut Hasibuan (2012) bahwa kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu. Kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Menurut Mangkunegara (2015) bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai berupaya untuk meningkatkan kemampuan kerja dan penampilan kerja seseorang yang dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain dari segi etimologi, kompetensi berarti segi keunggulan, keahlian dari perilaku seseorang pegawai atau pemimpin yang mana punya suatu pengetahuan, perilaku dan ketrampilan yang baik.

Berdasarkan teori kinerja diatas yang diasumsikan dapat meningkatkan kinerja pegawai, tidak selalu berdampak positif, diantaranya pada penelitian empiris yang dilakukan oleh Adha, dkk (2019) menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan teori peningkatan kinerja diatas maka objek penelitian yang dipilih ialah pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso Jl. Letnan Amir Kusman No. 2 Bondowoso.

Peraturan Bupati Bondowoso Nomor 5 Tahun 2019 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso. Sekretariat Daerah merupakan unsur staf yang membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian dan pelayanan administrative terhadap pelaksanaan tugas perangkat daerah. Untuk melaksanakan tugas tersebut, maka Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso mempunyai fungsi : pengoordinasian penyusunan kebijakan daerah; pengoordinasian pelaksanaan tugas organisasi perangkat daerah; monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah; pelayanan administratif dan pembinaan aparatur sipil negara padaperangkat daerah; pelayanan administratif dan pembinaan usaha milik Daerah serta Badan Layanan Umum; penyusunan dan perumusan laporan kinerja secara periodik kepada Bupati; dan pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengan tugas dan fungsinya sesuai peraturan perundang-undangan.

Sekretaris Daerah Kabupaten Bondowoso dalam menjalankan tugas dan fungsinya dibantu oleh 3 Asisten Sekretaris Daerah yaitu: Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat mengkoordinasikan Bagian Administrasi Pemerintahan, Bagian Hukum, dan Bagian Kesejahteraan Rakyat. Asisten Perekonomian dan Pembangunan mengkoordinasikan Bagian Administrasi Perekonomian, Bagian Administrasi Pembangunan dan Keuangan, serta Bagian Pengadaan Barang &Jasa.

Identifikasi permasalahan pembangunan digunakan untuk menentukan program pembangunan daerah yang tepat sebagai solusi terhadap permasalahan yang dihadapi. Identifikasi dengan menggunakan kriteria tertentu harus dilakukan sehingga menghasilkan daftar permasalahan yang secara faktual dihadapi dalam pembangunan. Berdasarkan tugas dan fungsi pelayanan yang dilaksanakan oleh Sekretariat Daerah yang berkaitan dengan pelayanan kepada Kepala Daerah dan Perangkat Daerah (PD) dapat diidentifikasi 3 (tiga) klasifikasi tataran permasalahan, yaitu : permasalahan pada kebijakan; permasalahan pada

program; permasalahan teknis operasional kegiatan. Adapun identifikasi penjabaran permasalahan yang dihadapi ialah terdapat dalam tabel berikut :

Tabel 1.1
Identifikasi 3 (Tiga) Klasifikasi Tataran Permasalahan

No	Identifikasi Permasalahan	Indikator	Target realisasi program, 100%
1.	Permasalahan pada kebijakan	Belum optimalnya reformasi birokrasi.	81,05%
		Belum optimalnya kualitas pelayanan publik.	79,5%
		Belum optimalnya sistem akuntabilitas keuangan dan kinerja yang terintegrasi secara online.	90%
		Belum optimalnya tata kelola pemerintahan;	3,22%
		Permasalahan perlunya peningkatan kualitas rumusan kebijakan.	100%
2.	Permasalahan pada program	Permasalahan sosialisasi ketentuan di bidang cukai dan perlunya peningkatan kualitas perumusan dan implementasi kebijakan ekonomi kabupaten/daerah.	100%
		Permasalahan perlunya peningkatan kualitas rumusan kebijakan, koordinasi dan administrasi organisasi, umum dan perlengkapan, dan hubungan masyarakat dan rotocol.	90%
3.	Permasalahan teknis operasional kegiatan	Kurangnya tingkat kesadaran SKPD dalam penyampaian/pemenuhan dokumen IKK.	100%
		Kurangnya optimalisasi percepatan pencapaian <i>good governance</i> melalui pengembangan produk hokum dan penyelesaian sengketa melalui litigasi.	20%
		Adanya keterbatasan sumber daya (modal, SDM) dalam pelaksanaan pembangunan daerah.	70%
		Kurangnya tingkat efektif dan efisien kelembagaan.	80%
		Kurangnya optimalisasi penyelenggaraan acara yang sesuai dengan standar keprotokolan.	90%

Sumber : Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso (2020)

Berdasarkan data Identifikasi permasalahan yang terdapat pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso, dapat diketahui bahwa dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi yang diselenggarakan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso masih belum optimal, hal ini di perkuat dengan adanya tugas dan fungsi pelayanan yang dilaksanakan oleh Sekretariat Daerah yang berkaitan dengan pelayanan kepada Kepala Daerah dan Perangkat Daerah yang belum mencapai target waktu penyelesaian. Sehingga dalam penelitian ini, peneliti mendapatkan fenomena kinerja pegawai ialah kurangnya efektifitas kinerja pegawai dalam pelayan publik. Berdasarkan fenomena yang di dapat, maka peneliti mencoba memberikan solusi dalam meningkatkan kinerja pegawai ialah dengan faktor-faktor yang

diasumsikan penting dalam meningkatkan kinerja, adapun faktor tersebut ialah analisis jabatan dan evaluasi jabatan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dibangun diatas, serta teori peningkatan kinerja yang diasumsikan penting dan didukung dengan hasil penelitian sebelumnya yang sejenis serta terdapat isu-isu strategis yang perlu mendapat perhatian dan penanganan serius dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso 5 (lima) tahun ke depan, maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Apakah analisis jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso ?
2. Apakah evaluasi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso ?
3. Apakah analisis jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso ?
4. Apakah evaluasi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso ?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso ?
6. Apakah analisis jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso melalui motivasi kerja?
7. Apakah evaluasi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso melalui motivasi kerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang dibangun ialah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh analisis jabatan terhadap motivasi kerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso .
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh evaluasi jabatan terhadap motivasi kerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso .
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh analisis jabatan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso .
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh evaluasi jabatan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso .
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso .
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh analisis jabatan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso melalui motivasi kerja.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh evaluasi jabatan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso melalui motivasi kerja.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini antara lain:

1. Kegunaan Praktis.
 - a. Bagi pemerintah Kabupaten Bondowoso, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso . Serta dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai masukan untuk dipergunakan sebagai bahan dalam menyusun kebijakan guna meningkatkan pelayanan dan kinerja kepada masyarakat.

b. Bagi *stakeholder* hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan gambaran tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

2. Kegunaan Akademis.

a. Bagi universitas penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan kontribusi dalam mengembangkan teori-teori mengenai pelayanan publik yang terkait dengan pelayanan masyarakat, Sehingga nantinya dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi dunia ilmu pengetahuan pada umumnya dan khususnya bagi Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (untuk pelayanan publik).

b. Bagi penelitian selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan bukti empiris tentang variabel yang diteliti, sehingga dapat dikembangkan dengan menambah variabel yang berbeda.

