

**PERANAN ANALISIS JABATAN TERHADAP KINERJA
PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN BATU BARA**

TESIS

OLEH

**ORIZA SATIVA
191801055**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2022**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/8/22

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)5/8/22

**PERANAN ANALISIS JABATAN TERHADAP KINERJA
PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN BATU BARA**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi
Publik dalam Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik pada Program
Pascasarjana Universitas Medan Area

OLEH

**ORIZA SATIVA
NPM. 191801055**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2022**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 5/8/22

Access From (repository.uma.ac.id)5/8/22

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

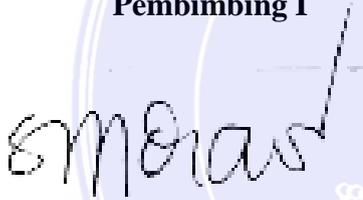
HALAMAN PERSETUJUAN

**Judul : Peranan Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada
Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara**

**N a m a : Oriza Sativa
N I M : 191801055**

Menyetujui

Pembimbing I



Dr. Ir. Siti Mardiana, M.Si

Pembimbing II

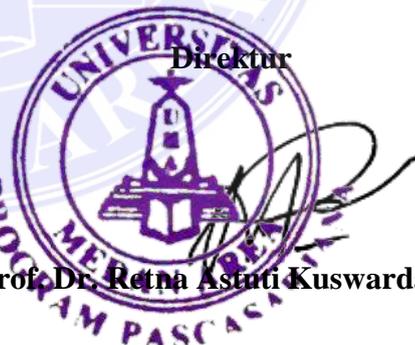


Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, M.AP



**Ketua Program Studi
Magister Ilmu Administrasi Publik**

Dr. Budi Hartono, SE, M.Si



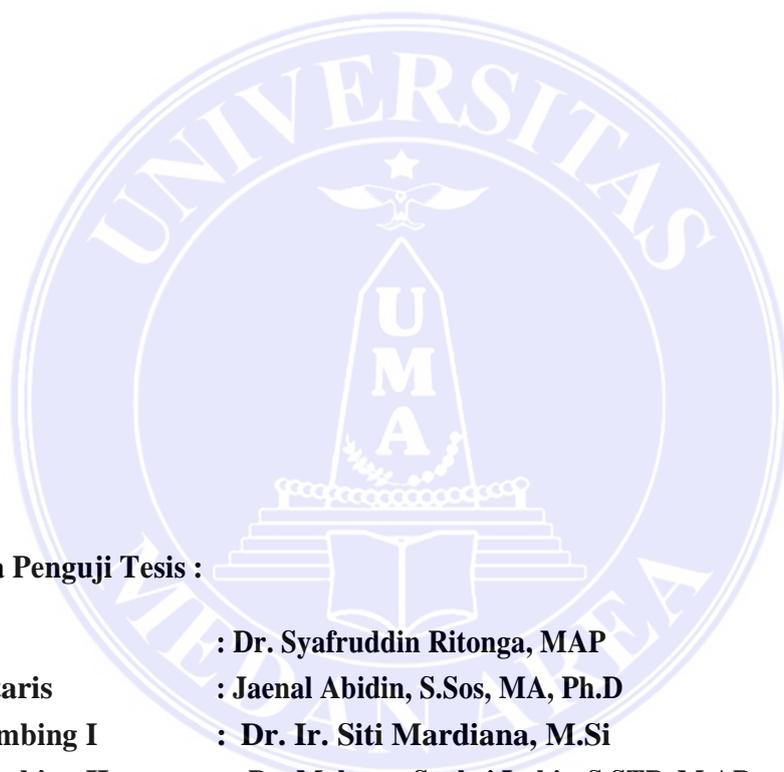
Direktur

Prof. Dr. Retna Astuti Kuswardani, MS

Telah diuji pada Tanggal 18 Februari 2022

Nama : Oriza Sativa

NPM : 191801055



Panitia Penguji Tesis :

Ketua : Dr. Syafruddin Ritonga, MAP

Sekretaris : Jaenal Abidin, S.Sos, MA, Ph.D

Pembimbing I : Dr. Ir. Siti Mardiana, M.Si

Pembimbing II : Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, M.AP

Penguji Tamu : Dr. Nina Siti Salmaniah Srg, M.Si

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, Maret 2022



Handwritten signature of Oriza Sativa.

(Oriza Sativa)

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Oriza Sativa
NPM : 191801055
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik
Fakultas : Pascasarjana
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Peranan Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya

Dibuat di Medan
Pada tanggal :
Yang menyatakan



Oriza Sativa

A B S T R A K

Peranan Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara

N a m a : Oriza Sativa
N I M : 191801055
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik
Pembimbing I : Dr. Ir. Siti Mardiana, M.Si
Pembimbing II : Dr. Maksun Syahri Lubis, S.STP, M.AP

Banyaknya pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara yang menempati posisi jabatan yang tidak sesuai dengan bidang jabatannya, sehingga mempengaruhi kinerja pegawai. Persediaan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara masih terbilang belum cukup untuk memenuhi sumber daya manusia yang ada. Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan bagaimana peranan analisis jabatan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara. Serta untuk menganalisis kendala dalam peranan analisis jabatan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Pengumpulan data melalui metode dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan penerapan analisis jabatan terhadap kinerja pegawai berupa isi jabatan (*job content*) di Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara sudah baik. Isi jabatan (*job content*) berupa tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan, tanggung jawab, kewenangan maupun kondisi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara sudah dilaksanakan sesuai hasil deskripsi jabatan. Selain itu, pemanfaatan isi jabatan (*job content*) sebagai landasan untuk melaksanakan syarat lingkungan kerja serta landasan untuk pemenuhan kebutuhan peralatan, juga sudah dilakukan. Namun penerapan analisis jabatan terhadap kinerja pegawai berupa kualifikasi jabatan (*job specification*) di Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara belum optimal. Indikasi hal tersebut adalah bidang ilmu atau jurusan pendidikan, pengalaman kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara belum sesuai dengan spesifikasi jabatan (*job specification*). Masih ada pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimilikinya. Kendala dalam peranan analisis jabatan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara adalah kurangnya komitmen dari pimpinan. Peranan analisis jabatan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara ternyata belum dapat dicapai secara optimal. Hal tersebut disebabkan komitmen dari pimpinan yang belum maksimal. Sehingga merefleksi kepada kinerja pegawai. Penerapan analisis jabatan hendaknya di aplikasikan sesuai dengan kualifikasi yang telah ditentukan. Terbatasnya jumlah pegawai. Dalam pelaksanaannya, Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara masih mengalami kendala dengan terbatasnya jumlah pegawai. Dengan adanya kesenjangan kompetensi yang ditunjukkan ketidaksesuaian antara kompetensi yang dibutuhkan dengan yang tersedia.

Kata Kunci: Analisis Jabatan, Kinerja Pegawai, Peranan, Sekretariat Daerah.

A B S T R A C T

The Role of Position Analysis on Employee Performance at the Regional Secretariat of Batu Bara Regency

N a m e : ***Oriza Sativa***
N I M : ***191801055***
Study Program : ***Master of Public Administration Science***
Supervisor I : ***Dr. Ir. Siti Mardiana, M.Si***
Supervisor II : ***Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, M.AP***

The number of employees at the Regional Secretariat of Batu Bara Regency who occupy positions that are not in accordance with their field of office, thus affecting employee performance. The supply of employees at the Regional Secretariat of Batu Bara Regency is still not enough to meet the existing human resources. The purpose of the study was to analyze and describe how the role of job analysis on employee performance at the Regional Secretariat of Batu Bara Regency. As well as to analyze the constraints in the role of job analysis on employee performance at the Regional Secretariat of Batu Bara Regency. This type of research is a qualitative research. Collecting data through methods from observations, interviews and documentation. The results showed that the application of job analysis to employee performance in the form of job content at the Regional Secretariat of Batu Bara Regency was good. The job content in the form of tasks, jobs, responsibilities, authorities and working conditions at the Regional Secretariat of Batu Bara Regency has been carried out according to the results of the job description. In addition, the use of job content as a basis for implementing the requirements of the work environment and the basis for meeting equipment needs, has also been carried out. However, the application of job analysis to employee performance in the form of job specifications at the Regional Secretariat of Batu Bara Regency has not been optimal. Indications of this are the field of science or education majors, work experience at the Regional Secretariat of Batu Bara Regency has not been in accordance with the job specification. There are still employees who are placed not according to their educational background. The obstacle in the role of job analysis on employee performance at the Regional Secretariat of Batu Bara Regency is the lack of commitment from the leadership. The role of job analysis on employee performance at the Regional Secretariat of Batu Bara Regency has not been achieved optimally. This is due to the commitment of the leadership that has not been maximized. So that it reflects on the performance of employees. The application of job analysis should be applied in accordance with predetermined qualifications. Limited number of employees. In its implementation, the Regional Secretariat of Batu Bara Regency is still experiencing problems with the limited number of employees. With the competency gap, it is shown that there is a mismatch between the required and available competencies.

Keywords: *Employee Performance, Job Analysis, Role, The regional Secretariat.*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Ta'ala atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga tesis yang berjudul “PERANAN ANALISIS JABATAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BATU BARA” dapat diselesaikan dengan baik. Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan semangat dan motivasi dalam pembuatan tesis ini.

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc, selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area.
3. Bapak Dr. Budi Hartono, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik.
4. Ibu Dr. Ir. Siti Mardiana, M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak membantu penulis.
5. Bapak Dr. Maksun Syahri Lubis, S.STP, M.AP selaku Dosen Pembimbing II yang telah memotivasi penulis.
6. Kedua orang tua yang selalu mendo'akan serta memberikan semangat yang luar biasa dan memberikan dukungan moril maupun materil.
7. Teruntuk Suami tercinta yang selalu memberikan do'a dan semangat.
8. Kepada keluarga besar yang selalu memberikan semangat.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini jauh dari sempurna, semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semua pihak yang

telah turut membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini. Oleh karena itu, penulis berharap atas saran dan kritik yang bersifat membangun dari pembaca. Akhir kata, penulis mengharapkan semoga tujuan dari pembuatan tesis ini dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Medan, Maret 2022



Oriza Sativa



DAFTAR ISI

	<i>Halaman</i>
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	13
1.3 Tujuan Penelitian	13
1.4 Manfaat Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Pengertian Peranan.....	15
2.2 Pengertian Analisis Jabatan	18
2.2.1 Jenis-Jenis Analisis Jabatan.....	20
2.2.2 Prosedur Analisis Jabatan.....	21
2.2.3 Metode Analisis Jabatan.....	22
2.2.4 Permasalahan Dalam Analisis Jabatan	27
2.3 Pengertian Kinerja	30
2.3.1 Kinerja Pegawai	33
2.3.2 Penilaian Kinerja	34
2.4 Penelitian Terdahulu	37
2.5 Kerangka Pemikiran	45
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian	46
3.2 Lokasi Dan Waktu Penelitian	46
3.3 Sumber Data	47
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	48

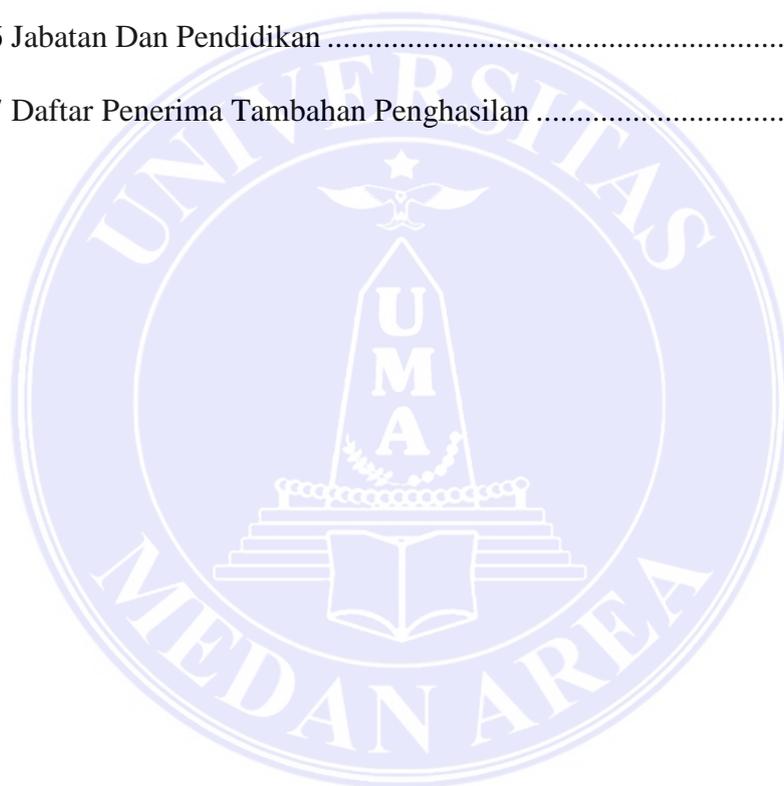
3.5 Teknik Analisis Data	49
3.5.1 Reduksi Data	49
3.5.2 Penyajian Data.....	50
3.5.3 Verifikasi	50
3.6 Definisi Konseptual Dan Operasional Variabel.....	51
BAB IV HASIL PENELITIAN	
4.1 Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara	53
4.2 Kedudukan, Tugas Pokok	53
4.3 Struktur Organisasi	55
4.4 Peranan Analisis Jabatan	56
4.5 Kendala Peranan Analisis	77
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan	81
5.2. Saran	82
DAFTAR PUSTAKA	84
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

	<i>Halaman</i>
Gambar 1 Kerangka Pemikiran.....	45
Gambar 2 Struktur Organisasi.....	56
Gambar 3 Wawancara dengan Kabag. Orta Setdakab Batu Bara	87
Gambar 4 Wawancara dengan Ka. Subbag Kelembagaan Dan Analisis Jabatan Setdakab Batu Bara	87
Gambar 5 Wawancara dengan Ka. Subbag Kinerja Dan Reformasi Birokrasi Setdakab Batu Bara	88
Gambar 6 Wawancara dengan Pegawai Negeri Sipil Setdakab Batu Bara	88
Gambar 7 Wawancara dengan Pegawai Negeri Sipil Setdakab Batu Bara	89
Gambar 8 Wawancara dengan Pegawai Negeri Sipil Setdakab Batu Bara	89
Gambar 9 Wawancara dengan Pegawai Negeri Sipil Setdakab Batu Bara	90
Gambar 10 Wawancara dengan Pegawai Negeri Sipil Setdakab Batu Bara	90

DAFTAR TABEL

	<i>Halaman</i>
Tabel 1 Tingkat Pendidikan	6
Tabel 2 Analis Laporan	8
Tabel 3 Rekapitulasi Kelas Jabatan.....	11
Tabel 4 Kondisi Lingkungan Kerja.....	58
Tabel 5 Analis Laporan Akuntabilitas Kinerja	62
Tabel 6 Jabatan Dan Pendidikan	67
Tabel 7 Daftar Penerima Tambahan Penghasilan	74



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara
- Lampiran 2 Dokumentasi Penelitian



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia pada era informasi, menurut Dessler (2003) yaitu terlihat bahwa para pimpinan organisasi harus mengaitkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, serta mengembangkan budaya organisasi yang akan mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi. Apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia. Pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi, menuntut setiap organisasi mendapatkan pegawai yang berkualitas dan produktif untuk menjalankan organisasi. Salah satu cara untuk mengatasi hambatan dalam hal kebutuhan sumber daya manusia yang berkualitas adalah dengan cara melakukan analisis jabatan dengan baik oleh suatu organisasi.

Faktor penggerak organisasi yang paling utama adalah sumber daya manusia. Dalam perkembangannya organisasi perlu menyesuaikan diri pada lingkungannya sesuai dengan perkembangan zaman. Bila penyesuaian ini dilakukan secepat mungkin, maka organisasi akan terjaga keberadaannya. Fokus manajemen sumber daya manusia dalam proses penyesuaian ini adalah meningkatkan kinerja organisasi yang meliputi meningkatkan kualitas pelayanan, produktivitas dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Upaya pengembangan organisasi menjadi lebih besar, berdaya guna, dan memberikan pelayanan optimal menjadi hal yang didambakan oleh semua *stakeholder* dalam organisasi.

Pengembangan ini merupakan suatu keharusan tatkala terjadi perubahan eksternal organisasi. Salah satu unsur yang paling penting dalam pengembangan organisasi adalah penataan jabatan maupun penataan sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Pengembangan organisasi memiliki dampak yang positif terhadap organisasi itu sendiri.

Salah satu dampak nyata yang dirasakan adalah meningkatnya kepercayaan dari *stakeholder* kepada organisasi. Selain dari eksternal organisasi, internal organisasi juga akan merasakan dampak pengembangan organisasi. Bekerja dengan efektif dan efisien, terpenuhinya hak dan kewajiban anggota merupakan hal yang sangat diinginkan oleh anggota organisasi. Sehingga pada dasarnya di era sekarang pengembangan dalam suatu organisasi merupakan sebuah keharusan. Ditengah semakin majunya teknologi, memberikan pelayanan yang optimal oleh suatu organisasi harus segera diusahakan karena akan berdampak terhadap loyalitas pemakai jasa organisasi tersebut.

Analisis jabatan merupakan cara yang sistematis yang mampu mengidentifikasi serta menganalisa persyaratan apa saja yang diperlukan dalam sebuah pekerjaan serta personil yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan sehingga sumber daya manusia yang dipilih mampu melaksanakan pekerjaan itu dengan baik. 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. Dimana 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.

Analisis jabatan sebagai dasar penilaian kinerja bagi pegawai. Penilaian kinerja ini lazimnya dilakukan setiap tahun sekali namun demikian semua kembali kepada kebijakan sebuah organisasi itu sendiri. Hasil penilaian kinerja tersebut dijadikan dasar oleh seorang badan kepegawaian untuk kenaikan jabatan dan golongan. Analisis jabatan dalam manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang sangat strategis dalam proses pengembangan organisasi. Analisis jabatan 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.

Kegiatan analisis jabatan penting dilakukan oleh suatu organisasi untuk mengetahui deskripsi dan spesifikasi jabatan yang diperlukan dalam suatu organisasi. Deskripsi dan spesifikasi jabatan tersebut digunakan sebagai dasar menempatkan pegawai sesuai tempatnya. Terjadinya kesalahan dalam menganalisis jabatan akan mengakibatkan kesalahan pada penempatan pegawai sehingga kinerja pegawai kurang maksimal. Analisis jabatan merupakan bagian yang sangat strategis dalam rangka memperjelas pekerjaan antar pegawai, bahwa belum tentu nama jabatan yang sama mempunyai konsekuensi pekerjaan yang sama persis dan penggolongan jabatan secara umum yang berbeda yang punya indikasi memperluas

cakupan pekerjaannya. Tetapi bagaimanapun, analisis jabatan tetap menjadi kebutuhan organisasi untuk memperjelas setiap jabatan.

Analisis jabatan ini akan memperjelas bagi pimpinan maupun anggota tentang muatan pekerjaan. Hanya dengan batasan yang jelas, maka memungkinkan bagi seseorang mengembangkan profesionalisme. Para pegawai diharap mampu meraih kinerja yang baik dengan melalui pemahaman analisis jabatan. Jika para pegawai dapat mencapai profesionalisme yang diharapkan, maka pegawai dapat mencapai kinerja yang baik dan bekerja secara efisien. Analisis jabatan merupakan suatu dasar bagaimana manajemen kepegawaian. Analisis ini memberikan dasar yang realistis bagi pegawai dalam jabatan tertentu untuk dapat bekerja secara efisien yang mana pegawai tersebut sudah ditempatkan sesuai kemampuan dan latar belakang pendidikan yang dimiliki.

Organisasi pemerintah merupakan organisasi yang selalu melaksanakan analisis jabatan untuk pengembangan organisasi. Dasar pelaksanaan analisis jabatan dalam organisasi pemerintah adalah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan Dan Analisis Beban Kerja. Analisis jabatan dalam organisasi Pemerintah digunakan sebagai panduan bagi Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah dalam rangka penataan kelembagaan, kepegawaian, perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Penataan pegawai di lingkungan organisasi pemerintah daerah menggunakan dasar analisis jabatan yang merupakan suatu langkah awal dalam menentukan kebutuhan pegawai dari sisi kualitas maupun kuantitas, rekrutmen, seleksi, promosi, penyusunan sasaran kinerja pegawai, maupun peningkatan kompetensi pegawai dalam melaksanakan diklat.

Pelaksanaan analisis jabatan dalam organisasi swasta berbeda dengan pelaksanaan pada organisasi pemerintah. Namun dalam organisasi swasta tidak ada payung hukum yang mengaturnya sehingga teknis pelaksanaan analisis jabatan diserahkan kepada manajemen yang membidangi tugas tersebut. Sekretariat Daerah adalah unsur pembantu pimpinan pemerintah daerah, yang dipimpin oleh sekretaris daerah. Sekretaris daerah bertugas membantu kepala daerah dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dinas daerah dan lembaga teknis daerah. Peranan Sekretariat Daerah sangat penting dalam mengatur serta menggerakkan mekanisme kerja suatu sistem Pemerintahan.

Sekretariat Daerah mempunyai wewenang penuh dalam penyelenggaraan birokrasi pemerintah daerah karena sudah mewakili OPD yang ada di Kabupaten. Setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) wajib membuat analisis jabatan sesuai tugas dan pokok fungsi yang ada. Namun permasalahannya sampai saat ini perangkat daerah hanya merumuskan saja dan belum mengaplikasikannya ke dalam kinerja mereka. Penerapan analisis jabatan tidak hanya digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar saja, karena pada dasarnya setiap organisasi membutuhkan adanya analisis jabatan guna menunjang kinerja organisasi. Akan tetapi besar kecilnya tingkat kebutuhan akan adanya analisis jabatan juga tergantung pada kebutuhan organisasi tersebut. Organisasi publik dituntut adanya produktifitas kerja yang tinggi untuk mencapai tujuan kerja. Dengan melihat peran dari Sekretariat Daerah maka menuntut organisasi tersebut mendapatkan pegawai yang berkualitas dan produktif untuk menjalankan organisasinya. Karena untuk mencapai tujuan organisasi haruslah memiliki individu-individu dengan kualitas yang sesuai. Salah satu cara untuk mengatasi hambatan dalam hal kebutuhan sumber daya manusia

yang berkualitas adalah dengan cara melakukan analisis jabatan. Dari hasil observasi yang dilakukan bahwa penerapan analisis jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara dalam penempatan pegawai belum sepenuhnya sesuai dengan kualifikasi pegawai yang di harapkan, sehingga efektivitas kerja pegawai belum optimal. Indikasi ini terlihat masih ada pegawai yang lamban untuk menyelesaikan pekerjaan, tertundanya pekerjaan yang diselesaikan, kualitas pekerjaan yang dihasilkan kurang maksimal. Hal ini di dasarkan pada kualifikasi dan jabatan yang tidak sesuai dengan tingkat pendidikan. Tingkat pendidikan pegawai dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1 Tingkat Pendidikan Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)
1.	DIII	21
2.	S1	60
3.	S2	23
Jumlah		104

Sumber Data: Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara 2020

Pada tabel 1 dimana tingkat pendidikan S2 sebanyak 23 orang. Pendidikan S1 sebanyak 60 orang dan pendidikan DIII sebanyak 21 orang. Selain tingkat pendidikan pegawai, banyaknya pegawai keseluruhan yang terdapat di Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara yang menempati posisi jabatan yang tidak sesuai dengan bidang jabatannya, sehingga mempengaruhi efektifitas kinerja pegawai. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No. 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan Dan Analisis Beban Kerja terhadap kinerja sudah berjalan di Pemerintah Kabupaten

Batu Bara. Hal ini terlihat dari proses pelaksanaan analisis jabatan di lakukan dengan tahapan sebagai berikut:

a. Persiapan:

1. Perencanaan proses analisis jabatan.
2. Pembentukan Tim.
3. Pemberitahuan kepada unit organisasi yang akan menjadi sasaran.
4. Penyampaian formulir analisis jabatan dan petunjuk pengisiannya.

b. Pengumpulan Data Jabatan:

1. Pengisian daftar pertanyaan.
2. Wawancara.
3. Observasi.
4. Referensi.

c. Pengolahan Data Jabatan:

1. Penyusunan uraian jabatan.
2. Penyusunan spesifikasi jabatan.
3. Penyusunan peta jabatan.
4. Verifikasi Jabatan. Hasil pengolahan data jabatan diperiksa kebenarannya melalui pengecekan ulang untuk mengetahui ada tidaknya hal yang perlu di perbaiki terhadap informasi jabatan.

Hal tersebut berlaku karena yang diperlukan di dalam sebuah organisasi atau instansi pemerintah tidak hanya sumber daya manusia yang berkualitas melainkan juga kesesuaian *skill* (keahlian) yang dimiliki oleh pegawai terhadap tugas-tugas, tanggungjawab dalam menjalankan pekerjaannya. Sebagai contoh,

berikut tabel mengenai uraian jabatan Analisis Laporan Akuntabilitas Kinerja dan Analisis Pengembangan Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara.

Tabel 2 Analisis Laporan Akuntabilitas Kinerja dan Analisis Pengembangan Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara

No.	Nama Jabatan	Uraian Tugas	Wewenang	Syarat Jabatan
1.	Analisis Laporan Akuntabilitas Kinerja.	1. Mengumpulkan bahan-bahan kerja laporan kinerja. 2. Mempelajari, menganalisa serta menelaah bahan-bahan akuntabilitas kinerja. 3. Mengadakan penulisan berdasarkan permasalahan dibidang akuntabilitas kinerja. 4. Membuat laporan berdasarkan hasil kerja untuk disampaikan kepada pimpinan agar hasil telaahan dapat bermanfaat. 5. Memberikan saran berdasarkan pelaksanaan pekerjaan dan pemanfaatannya untuk disampaikan kepada pimpinan. 6. Mendokumentasikan surat sesuai dengan prosedur dan ketentuan	a. Meminta data/bahan yang diperlukan untuk pelaporan kinerja. b. Menolak memberikan informasi yang bersifat rahasia. c. Membantu kelancaran pelaksanaan kegiatan di Subbagian Akuntabilitas dan Pengembangan Kinerja.	a. Mengoperasikan Komputer, menyusun konsep, menganalisa. b. S1/Diploma IV. c. Diklat: Pelatihan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

yang berlaku agar tertib administrasi.

7. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh pimpinan baik tertulis maupun lisan sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar kegiatan kedinasan dapat berjalan lancar.

No.	Nama Jabatan	Uraian Tugas	Wewenang	Syarat Jabatan
2.	Analisis Pengembangan Kinerja.	1. Mengumpulkan bahan-bahan kerja pengembangan kinerja. 2. Mempelajari, menganalisa serta menelaah bahan-bahan pengembangan kinerja. 3. Mengadakan penulisan berdasarkan permasalahan dibidang pengembangan kinerja. 4. Membuat laporan berdasarkan hasil kerja untuk disampaikan kepada pimpinan agar hasil telahan dapat bermanfaat. 5. Memberikan saran berdasarkan pelaksanaan pekerjaan	a. Meminta data/bahan yang diperlukan untuk pengembangan kinerja. b. Menolak memberikan informasi yang bersifat rahasia. c. Membantu kelancaran pelaksanaan kegiatan di Subbagian Akuntabilitas dan Pengembangan Kinerja.	a. Mengoperasikan Komputer, menyusun konsep, menganalisa. b. S1/Diploma IV. c. Diklat: Pelatihan <i>Road Map</i> dan Pengembangan Kinerja.

dan pemanfaatannya
untuk disampaikan
kepada pimpinan.

6. Mendokumentasikan
surat sesuai dengan
prosedur dan ketentuan
yang berlaku agar tertib
administrasi.

7. Melaksanakan tugas
kedinasan lain yang
diperintahkan oleh
pimpinan baik tertulis
maupun lisan sesuai
dengan ketentuan yang
berlaku agar kegiatan
kedinasan dapat
berjalan lancar.

Sumber Data: Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara

Berdasarkan tabel 2 yaitu hasil analisis jabatan tersebut, uraian tugas (*job description*) dapat di susun dan spesifikasi jabatan dapat dikembangkan untuk menguraikan apa yang akan dilakukan oleh pelaku pekerjaan, maupun pengetahuan keterampilan serta ke mampuan (*knowledge, skills and abilities*) dan karakteristik lain yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Oleh karena itu analisis jabatan lebih baik dilakukan sejak awal penerimaan pegawai, karena dapat diperoleh keterangan yang lengkap tentang jabatan yang hendak diisi. Oleh karena itu, melalui analisis jabatan yang tepat akan diperoleh nantinya semua informasi mengenai suatu jabatan. Antara lain meliputi tugas-tugas, tanggungjawab, kondisi kerja dan syarat perseorangan. Begitupun ketika akan mulai merekrut pegawai baru,

analisis jabatan menjadi sangat penting sebagai penentu arah perkembangan perusahaan, apakah meningkat atau menurun. Untuk itu penciptaan desain analisis jabatan menjadi tuntutan bagi organisasi. Melalui analisis jabatan yang tepat akan diperoleh semua informasi mengenai suatu jabatan. Antara lain meliputi dimensi pekerjaan, tugas-tugas, tanggung jawab, karakteristik sumber daya manusia. Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 63 Tahun 2011, tentang pedoman penataan sistem tunjangan kinerja Pegawai Negeri, kelas jabatan adalah tingkatan jabatan baik struktural maupun fungsional dalam satuan organisasi negara yang digunakan sebagai dasar pemberian tunjangan kinerja. Besar dan kecilnya kelas jabatan menentukan nilai tunjangan kinerja yang diterima, sehingga bisa mewakili salah satu bagian dari kompensasi. Berikut kelas jabatan di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Batu Bara.

Tabel 3 Rekapitulasi Kelas Jabatan Dan Persediaan Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Batu Bara Bagian Organisasi Sekretariat Daerah

No.	Kelas Jabatan	Persediaan Pegawai
1	11	1
2	9	3
3	7	3
4	6	3

Sumber Data: Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara

Berdasarkan data tersebut bahwa persediaan pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Batu Bara Bagian Organisasi Sekretariat Daerah masih terbilang belum cukup untuk memenuhi sumber daya manusia yang ada. Hal ini berkaitan dengan

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No. 39 Tahun 2013 tentang Penetapan Kelas Jabatan di Lingkungan Instansi Pemerintah, di dalam Pasal 1 yang dimaksud dengan:

1. Jabatan adalah jabatan struktural dan jabatan fungsional sebagaimana dimaksud dalam peraturan perundang-undangan.
2. Kelas Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang Pegawai Negeri dalam rangkaian susunan instansi pemerintah yang meskipun berbeda dalam hal jenis pekerjaan, tetapi cukup setara dalam hal tingkat kesulitan dan tanggung-jawab, dan tingkat persyaratan kualifikasi pekerjaan, dan digunakan sebagai dasar penggajian.
3. Persediaan Pegawai adalah jumlah Pegawai Negeri Sipil yang dimiliki saat ini.

Maka penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil di laksanakan secara sistematis yang penekanannya pada tingkat capaian sasaran kerja pegawai atau tingkat capaian hasil kerja yang telah di susun dan di sepakati bersama antara Pegawai Negeri Sipil dengan pejabat penilai. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil secara strategis di arahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang di syaratkan untuk mencapai hasil kerja yang di sepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang Pegawai Negeri Sipil. Unsur perilaku kerja yang mempengaruhi kinerja yang di evaluasi haruslah relevan dan berhubungan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan dalam jenjang jabatan setiap Pegawai Negeri Sipil yang dinilai. Dengan dimensi-dimensi tersebut, organisasi dapat menyusun deskripsi jabatan yang benar-benar sesuai dengan karakteristik masing-masing jabatan, sehingga analisis jabatan yang dipakai dapat memberikan kontribusi bagi

peningkatan produktivitas kinerja pegawai. Segala upaya yang dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai dimungkinkan akan lebih optimal hasilnya bila didahului dengan adanya analisis jabatan yang benar dan optimal terlebih dahulu. Terlebih pada organisasi yang mempunyai banyak lini dalam struktur organisasi seperti halnya pada Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara. Oleh karena itu, berdasarkan uraian di atas dan permasalahan yang ada maka penulis tertarik untuk melakukan penulisan dengan judul “Peranan Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara”.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimanakah analisis jabatan berperan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara?
2. Faktor apa sajakah yang menjadi kendala dalam peranan analisis jabatan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara?

1.3 Tujuan Penulisan

1. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan bagaimana peranan analisis jabatan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara.
2. Untuk menganalisis kendala dalam peranan analisis jabatan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara.

1.4 Manfaat Penulisan

1. Manfaat Teoritis

Penulisan ini dapat memberikan manfaat teoritis di antaranya:

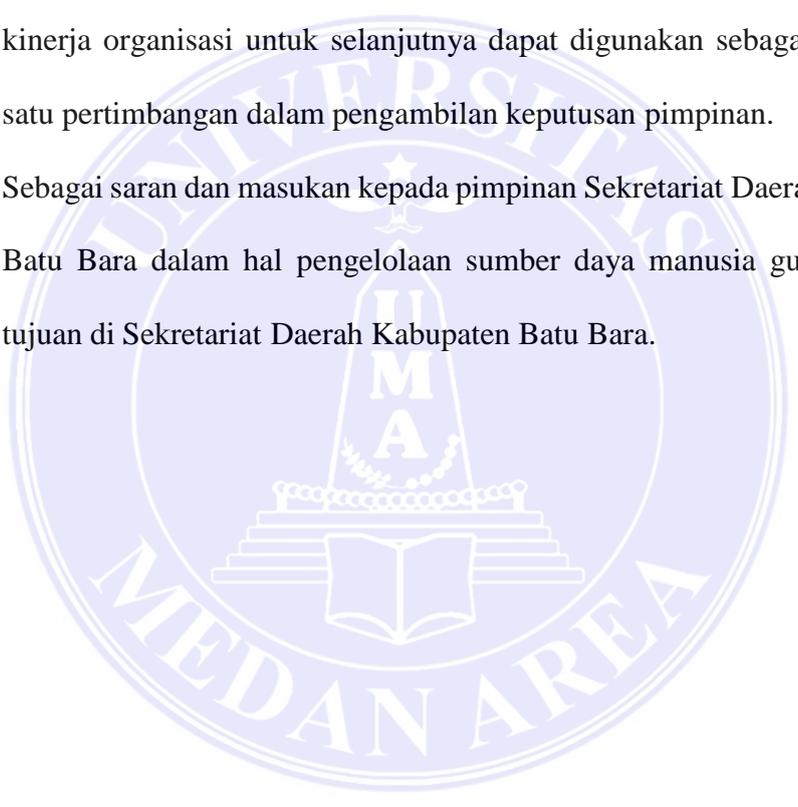
- a. Merupakan sarana informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang analisis jabatan terhadap pencapaian kinerja organisasi.

- b. Penulisan ini dapat digunakan dalam penerapan dalam Ilmu Administrasi Publik. Khususnya di bidang sumber daya manusia.
- c. Memberikan kontribusi sebagai bahan referensi untuk penulisan sejenis.

2. Manfaat Praktis

Berdasarkan penulisan mengenai analisis jabatan ini, maka manfaat yang diperoleh adalah:

- a. Melalui hasil penulisan akan diketahui analisis jabatan terhadap pencapaian kinerja organisasi untuk selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar salah satu pertimbangan dalam pengambilan keputusan pimpinan.
- b. Sebagai saran dan masukan kepada pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara dalam hal pengelolaan sumber daya manusia guna mencapai tujuan di Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Peranan

Menurut Soejono Soekanto (2012), menjelaskan pengertian peranan merupakan aspek dinamis kedudukan (status). Apabila seseorang melakukan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, dia menjalankan suatu peranan. Perbedaan antara kedudukan dan peranan adalah untuk kepentingan ilmu pengetahuan. Keduanya tak dapat dipisah-pisahkan karena yang satu tergantung pada yang lain dan sebaliknya. Tak ada peranan tanpa kedudukan atau kedudukan tanpa peranan. Sebagaimana dengan kedudukan, peranan juga mempunyai dua arti. Hal itu sekaligus berarti bahwa peranan menentukan apa yang diperbuat bagi masyarakat serta kesempatan-kesempatan apa yang diberikan oleh masyarakat kepadanya. Peranan adalah suatu rangkaian perilaku yang teratur, yang ditimbulkan karena suatu jabatan tertentu, atau karena adanya suatu kantor yang mudah dikenal. Peranan timbul karena seseorang memahami bahwa ia bekerja tidak sendirian.

Mempunyai lingkungan yang setiap saat diperlukan untuk berinteraksi. Lingkungan itu luas dan beraneka macam, dan masing-masing akan mempunyai lingkungan yang berlainan. Tetapi peranan yang harus dimainkan pada hakikatnya tidak ada perbedaan (Miftah Thoha, 2012). Peranan adalah pola perilaku normatif yang diharapkan pada kedudukan (status) tertentu (Amin Nurdin dan Ahmad Abrori, 2006). Sebuah kedudukan (status) memiliki peranan tertentu yang harus dijalankan sesuai dengan aturan (norma) yang berlaku. Tak ada peranan tanpa kedudukan atau kedudukan tanpa peranan. Setiap orang memiliki macam macam peranan yang berasal dari pola-pola pergaulan hidupnya. Hal itu sekaligus berarti bahwa peranan menentukan apa yang diperbuatnya bagi masyarakat serta

kesempatan-kesempatan yang diberikan oleh masyarakat kepadanya. Peranan yang melekat pada diri seseorang harus dibedakan dengan posisi dalam pergaulan kemasyarakatan. Posisi seseorang dalam masyarakat merupakan unsur statis yang menunjukkan tempat individu pada organisasi masyarakat. Peranan lebih banyak menunjuk pada fungsi, penyesuaian diri, dan sebagai suatu proses. Jadi, seseorang menduduki suatu posisi dalam masyarakat serta menjalankan suatu peran (Soerjono Soekanto, 2013).

Teori peranan adalah sebuah teori yang digunakan dalam dunia sosiologi, psikologi dan antropologi yang merupakan perpaduan berbagai teori, orientasi maupun disiplin ilmu. Teori peranan berbicara tentang istilah “peran” yang biasa digunakan dalam dunia teater, dimana seorang aktor dalam teater harus bermain sebagai tokoh tertentu dan dalam posisinya sebagai tokoh itu ia diharapkan untuk berperilaku secara tertentu. Posisi seorang aktor dalam teater dinalogikan dengan posisi seseorang dalam masyarakat, dan keduanya memiliki kesamaan posisi. Adapun beberapa dimensi peran sebagai berikut:

1. Peranan sebagai suatu kebijakan. Pengaruh paham ini berpendapat bahwa peranan merupakan suatu kebijaksanaan yang tepat dan baik untuk dilaksanakan.
2. Peranan sebagai strategi. Penganut peran ini mendalilkan bahwa peranan merupakan strategi untuk mendapatkan dukungan dari masyarakat.
3. Peranan sebagai alat komunikasi. Peranan didayagunakan sebagai instrumen atau alat untuk mendapatkan masukan berupa informasi dalam proses pengambilan keputusan. Persepsi ini dilandaskan oleh suatu pemikiran bahwa pemerintahan dirancang untuk melayani masyarakat,

sehingga pandangan dan preferensi dari masyarakat tersebut adalah masukan yang bernilai guna mewujudkan keputusan yang responsif dan responsible.

4. Peranan sebagai alat penyelesaian sengketa. Peranan di dayagunakan sebagai suatu cara untuk mengurangi atau meredam konflik melalui usaha pencapaian konsensus dari pendapat-pendapat yang ada. Asumsi yang melandasi persepsi ini adalah bertukar pikiran dan pandangan dapat meningkatkan pengertian dan toleransi serta mengurangi rasa ketidakpercayaan dan kerancuan (Horoepoetri, Arimbi, Achmad Santosa, 2003).

Peranan diartikan pada karakterisasi yang disandang untuk dibawakan oleh seorang aktor dalam sebuah pentas drama, yang dalam konteks sosial peran diartikan sebagai suatu fungsi yang dibawakan seseorang ketika menduduki suatu posisi dalam struktur sosial. Peranan seorang aktor adalah batasan yang dirancang oleh aktor lain, yang kebetulan sama-sama berada dalam satu penampilan atau unjuk peran (*role performance*). Dari paparan diatas tersebut dapat disimpulkan bahwa teori peranan adalah teori yang berbicara tentang posisi dan perilaku seseorang yang diharapkan dari padanya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berada dalam kaitannya dengan adanya orang-orang lain yang berhubungan dengan orang atau aktor tersebut. Pelaku peran menjadi sadar akan struktur sosial yang didudukinya, oleh karena itu seorang aktor berusaha untuk selalu nampak mumpuni dan dipersepsi oleh aktor lainnya sebagai tak menyimpang dari sistem harapan yang ada dalam masyarakat.

2.2 Pengertian Analisis Jabatan

Menurut Sirait (2006) analisis jabatan adalah proses untuk memperoleh informasi serinci mungkin mengenai fakta-fakta yang terjadi, yang diperlukan guna menyelesaikan tugas-tugas yang ada dalam suatu jabatan. Analisis jabatan berfungsi untuk mengumpulkan data secara sistematis dan membuat pertimbangan mengenai semua informasi penting yang berhubungan pekerjaan tertentu. Hasil analisis jabatan merupakan masukan terhadap banyak aktivitas sumber daya manusia. Analisis jabatan bertujuan untuk menyediakan suatu pemahaman yang mendalam tentang isi dan persyaratan pekerjaan bagi manajemen. Analisis jabatan merupakan cara yang paling banyak digunakan berbagai organisasi untuk mendapatkan berbagai informasi tentang pekerjaan (Morgeson & Campion 2000), tetapi tujuan sebenarnya adalah untuk memberikan informasi bagi proses selanjutnya dari sistem manajemen sumber daya manusia. Menurut (Nawawi, 2011) pengertian analisis jabatan dirumuskan dalam redaksional yang berbeda-beda, meskipun secara umum maksud dan maknanya tidaklah berbeda satu dengan yang lain, malah justru saling melengkapi. Pengertian analisis jabatan adalah proses menghimpun informasi mengenai setiap jabatan, yang berguna untuk mewujudkan tujuan bisnis sebuah perusahaan.

Analisis jabatan adalah bisa diartikan proses menghimpun dan mempelajari berbagai informasi, yang berhubungan dengan pekerjaan secara operasional dan tanggung jawabnya. Pengertian analisis jabatan yang lain adalah kegiatan menghimpun dan menyusun informasi berkenaan dengan tugas, jenis pekerjaan dan tanggung jawabnya yang bersifat khusus. Sebelum membahas lebih lanjut pengertian analisis jabatan ada sejumlah istilah yang perlu dipahami (Wirawan, 2015) yaitu:

1. Tugas (*Task*). Unit yang terkecil dari aktivitas pekerjaan yang dianalisis, apa saja yang dilakukan oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Suatu pekerjaan sering terdiri dari atas sejumlah tugas.
2. Jabatan atau posisi (*Position*). Sekelompok tugas dan kewajiban yang dilaksanakan oleh satu orang pegawai. Misalnya sekretaris, manajer, operator mesin, manajer keuangan, direktur, direktur jenderal, menteri.
3. Kewajiban (*Duty*). Bidang pekerjaan yang didefinisikan secara longgar yang berisi sejumlah tugas-tugas yang berbeda yang dilaksanakan oleh seorang pegawai.
4. Pekerjaan (*Job*). Sejumlah posisi, semuanya dengan tugas dasar yang sama dan sejumlah pegawai yang melaksanakannya.
5. Okupasi (*Occupation*). Sekelompok pekerjaan dengan cakupan isi yang sama. Misal manajerial, teknisi, pembina, penata, juru.
6. Uraian jabatan (*Job Description*). Ringkasan sistematis dari informasi yang dikumpulkan dari analisis pekerjaan.
7. Persyaratan Jabatan (*Job Specification*). Keterampilan, pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan.
8. Desain pekerjaan (*Job Design*). Isi kualifikasi, imbalan yang terintegrasi untuk setiap pekerjaan yang memenuhi kebutuhan pegawai dan organisasi.

Analisis jabatan merupakan suatu proses yang sistematis untuk mengetahui mengenai isi dari suatu jabatan (*job content*) yang meliputi tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan, tanggung jawab, kewenangan, dan kondisi kerja. Kualifikasi dari suatu jabatan (*job specification*) yang dibutuhkan seperti pendidikan, keahlian, kemampuan, pengalaman kerja seseorang dapat menjalankan tugas-tugas dalam

suatu jabatan dengan baik (Herman Sofyandi, 2008). Analisis jabatan merupakan hal yang perlu dilakukan oleh organisasi sebagai dasar dalam penentuan strategi sumber daya manusia yang tepat dalam menghadapi perkembangan organisasi yang semakin dinamis.

2.2.1 Jenis-Jenis Analisis Jabatan

Analisis jabatan dibuat beberapa kali karena banyaknya macam kegiatan. Dalam setiap analisis jabatan dapat mengandung sedikit perbedaan, baik dalam metode maupun dalam sudut pandang. Ada 4 jenis analisis jabatan sebagai berikut (Moekijat, 2011):

1. Analisis jabatan untuk persyaratan pegawai

Penentuan ciri-ciri utama (badaniah, rohaniah, pendidikan, dan sebagainya) yang wajib dimiliki oleh seseorang calon pegawai, untuk mengisi suatu jabatan tertentu secara memuaskan. Ini merupakan jenis analisis jabatan yang terutama digunakan oleh bagian penempatan tenaga kerja.

2. Analisis jabatan untuk tujuan pelatihan

Suatu pencatatan yang teratur dari langkah-langkah yang diambil untuk mengajarkan suatu jabatan kepada seorang pegawai baru.

3. Analisis jabatan untuk menentukan tarif

Analisis jabatan ini biasanya disebut evaluasi jabatan. Tujuannya adalah untuk menentukan tarif atau susunan tarif untuk berbagai macam jabatan yang dilihat dari sudut syarat-syarat dan permintaan-permintaan masing-masing.

4. Analisis jabatan untuk perbaikan metode

Jenis analisis jabatan ini merupakan hasil penggunaan beberapa teknik, terutama studi gerak dan waktu, guna menyederhanakan tata ruang kerja, menghapuskan gerak-gerak yang tidak perlu, dan menjadikan jabatan suatu tugas

lebih sederhana dan lebih mudah dilaksanakan.

2.2.2 Prosedur Analisis Jabatan

Proses yang dilakukan untuk analisis jabatan terdiri dari sejumlah tahap.

Proses analisis jabatan dapat berpedoman dengan daftar di bawah ini (Fried, 2008):

1. Tentukan tujuan analisis jabatan.
2. Identifikasi pekerjaan yang akan di analisis.
3. Jelaskan proses kerja yang dilakukan oleh para pekerja dan tentukan batas keterlibatannya sampai tingkat mana.
4. Kumpulkan informasi analisis jabatan.
5. Atur informasi analisis jabatan ke dalam bentuk formulir yang berguna buat manajer dan pekerja.
6. *Review* dan *update* informasi analisis jabatan sesering mungkin.

Suatu pengetahuan yang eksplisit dan terperinci mengenai setiap jabatan sangatlah diperlukan, antara lain untuk keperluan:

- a. Rekrutmen, seleksi dan penempatan tenaga kerja.
- b. Menentukan besar upah.
- c. Merancang jalur karir pekerja atau pegawai.
- d. Menetapkan beban kerja yang sesuai dan adil.
- e. Merancang program pendidikan dan pelatihan yang efektif.

Selain memberikan manfaat bagi organisasi, analisa jabatan juga bermanfaat bagi pegawai untuk mencapai tujuan-tujuan pribadinya. Dengan ditempatkan pada jabatan yang sesuai dengan kualifikasi yang ia miliki, berarti para pegawai tersebut telah diberikan kesempatan untuk mengembangkan dirinya dan merealisasikan potensinya seoptimal mungkin. Dalam prosedur analisis jabatan ini diuraikan tentang perencanaan analisis jabatan, pemilihan jabatan-jabatan yang

akan dianalisis, apa yang dianalisis, jenis informasi yang dikumpulkan, sumber informasi jabatan, orang-orang yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan informasi analisis jabatan, metode analisis jabatan, siapa yang bertanggung jawab untuk menganalisis jabatan, siapa yang melaksanakan analisis jabatan. Oleh karena jabatan-jabatan sering dilakukan bersama-sama dengan jabatan-jabatan lain, maka hubungan-hubungan, maka hubungan organisasional dan sosial dicatat. Pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja khusus yang berhubungan dengan jabatan juga diidentifikasi.

2.2.3 Metode Analisis Jabatan

Metode analisis jabatan adalah metode untuk mendapatkan informasi jabatan. Berdasarkan sumber informasi jabatan, digunakan beberapa metode untuk mendapatkan informasi jabatan. Ada empat hal yang penting (Moekijat, 2011).

a. Daftar pertanyaan (*job questionnaires*)

Daftar pertanyaan ini dibagikan kepada pegawai-pegawai pelaksana (pemegang jabatan). Metode ini digunakan untuk menguraikan jabatan pegawai-pegawai administrasi. Pekerja-pekerja kasar memandang metode ini sulit. Kesulitan yang sering dijumpai adalah kurang adanya ketelitian dalam merinci dan menilai pekerjaan mereka. Mereka sulit mempertimbangkan tugas mana yang paling penting dalam jabatan mereka atau sulit menguraikan dengan cermat urutan tugas-tugas yang mereka lakukan atau tanggung jawab-tanggung jawab yang mereka pikul. Beberapa langkah dapat diambil untuk mengatasi kesulitan ini, antara lain dengan memberikan perintah secara tertulis, mengadakan pertemuan-pertemuan dan wawancara perseorangan untuk menjelaskan kebutuhan akan informasi yang cermat dan terinci. Dapat juga dibentuk suatu panitia untuk membantu pegawai-pegawai secara perorangan dalam mempersiapkan jabatan. Apabila pegawai-

pegawai telah mengembalikan formulir daftar pertanyaan yang telah diisi, maka formulir ini diserahkan kepada pengawas langsungnya untuk diperiksa dan memberikan kritik atau komentarnya, dan kemudian diperiksa lagi oleh suatu panitia khusus yang dibentuk untuk tujuan ini. Kelebihan metode daftar pertanyaan adalah sebagai berikut:

1. Penyelidikan semua jabatan lebih cepat ketimbang menggunakan metode-metode lain.
2. Biaya relatif murah, karena tidak memerlukan banyak orang.
3. Memberikan kepercayaan kepada pegawai yang melakukan jabatan itu dan kemampuannya untuk menyusun laporan jabatan.
4. Dapat digunakan untuk memberikan latar belakang informasi guna menganalisis jabatan yang lebih baik.
5. Untuk memusatkan perhatian dari orang yang melakukan jabatan itu pada jabatannya.
6. Metode ini lebih sistematis, karena telah dipersiapkan lebih dahulu secara tertulis apa yang akan ditanyakan.
7. Metode ini membantu pencatatan data dengan cara yang distandarisasikan sehingga menyebabkan lebih mudah mengerjakannya dan lebih mudah pula dalam menafsirkan keterangan-keterangan yang ada.
8. Metode ini mengikutsertakan pegawai-pegawai dalam program analisis jabatan dan memberikan rasa diikutsertakan, sehingga akan diperoleh hasil yang lebih baik.

Kelemahan metode daftar pertanyaan adalah sebagai berikut:

1. Metode ini hanya dapat digunakan untuk pegawai-pegawai yang dapat

membaca dan menulis. Untuk mereka yang masih buta huruf, metode ini tidak dapat digunakan.

2. Informasi yang diperoleh sering kurang lengkap, kurang teratur, dan kadang-kadang tidak berurutan.
3. Menyusun daftar pertanyaan itu tidak mudah.
4. Istilah-istilah yang digunakan untuk mengisi daftar pertanyaan mungkin bermacam-macam sehingga sulit menganalisisnya.
5. Tidak ada kontak langsung antara orang yang mencari informasi dan orang atau orang-orang yang memberikan informasi.
6. Penafsiran yang seragam dalam mengisi daftar pertanyaan itu sulit.
7. Bagi beberapa orang mengisi daftar pertanyaan itu sulit.

b. Wawancara (interview)

Wawancara ini dilakukan dengan pegawai-pegawai pelaksana atau dengan kepala-kepala mereka, atau dengan kedua-duanya. Metode ini diperuntukkan bagi pekerja-pekerja kasar atau bagi pegawai-pegawai yang tidak biasa menjawab pertanyaan. Kelebihan metode wawancara adalah:

1. Dapat diperoleh informasi yang lebih lengkap dan lebih jelas ketimbang menggunakan metode daftar pertanyaan, karena apabila informasi tidak atau kurang lengkap atau jelas, dapat segera ditanyakan lagi.
2. Dapat memberikan informasi yang tidak dengan segera dapat diselidiki, misalnya pada waktu diadakan pengamatan (metode pengamatan), jabatan yang dicari informasinya tidak dilakukan.
3. Dapat digunakan untuk membetulkan informasi yang kurang lengkap atau kurang jelas yang diperoleh dengan menggunakan metode lain.

4. Dapat diperoleh informasi dari tangan pertama. Informasi yang diperoleh dari tangan kedua dan seterusnya sering mengalami perubahan.
5. Menghindarkan pegawai dari pekerjaan tambahan dirumah. Kadang-kadang pegawai tidak sempat mengisi daftar pertanyaan selama waktu kerja, sehingga pengisiannya dilakukan dirumah.
6. Pegawai tidak perlu menguraikan jabatannya. Bagi beberapa orang menguraikan jabatan itu tidak mudah.
7. Dapat dihindarkan adanya salah pengertian. Misalnya kata-kata yang tidak biasa digunakan dapat dijelaskan artinya.

Kelemahannya metode wawancara adalah sebagai berikut:

1. Metode ini memakan waktu yang lebih lama dan biaya yang lebih banyak ketimbang menggunakan metode daftar pertanyaan karena metode wawancara memerlukan lebih banyak orang untuk mengumpulkan informasi.
 2. Apabila wawancara dilakukan oleh penganalisis jabatan (*job analyst*), istilah-istilah yang digunakan sering kurang dimengerti oleh pegawai-pegawai atau pekerja-pekerja, karena menggunakan istilah-istilah teknis.
 3. Pegawai-pegawai yang diwawancarai mungkin merasa pekerjaannya diselidiki, sehingga mereka merasa kurang senang.
- c. Buku Catatan Harian (*logs, daily diaries*)

Dalam metode ini pegawai disuruh mencatat apa yang dikerjakan tiap harinya, berapa waktu yang digunakan, kapan dimulai dan kapan selesainya tiap tugas yang diserahkan kepadanya. Kelebihan metode ini adalah:

1. Pegawai mungkin akan bekerja lebih baik, karena hasil kerjanya tiap hari harus dicatat dalam buku catatan harian yang kemudian diperiksa oleh

atasannya.

2. Metode ini dapat mengurangi waktu yang dipergunakan oleh penganalisis jabatan dalam mengadakan pengamatan dan wawancara, apabila sebelumnya sudah mempelajari buku catatan harian.

Kelemahannya adalah:

1. Pada umumnya informasi yang diperoleh tidak lengkap, karena tidak memasukkan data-data lain yang diinginkan, misalnya data-data tentang alat-alat yang digunakan, kondisi kerja, dan sebagainya.
2. Metode ini memakan waktu yang lama, karena harus dilakukan minimum dalam waktu 1 bulan.

d. Pengamatan (*observation*)

Metode ini biasanya dilakukan oleh penganalisis jabatan (*job analyst*) yang telah memperoleh pelatihan secara khusus. Metode ini tidak dilaksanakan tersendiri, tetapi digabung dengan metode wawancara. Penganalisis jabatan mengadakan pengamatan terhadap tiap jabatan yang mengadakan wawancara dengan pegawai-pegawai pelaksana dan kepala mereka. Metode pengamatan merupakan metode yang paling baik untuk jabatan-jabatan sederhana dan sifatnya berulang. Untuk jabatan-jabatan yang sulit sebaiknya digunakan gabungan antara metode pengamatan dan metode wawancara. Kelebihan metode pengamatan (yang digabung dengan metode wawancara) adalah:

1. Adanya keseragaman baik mengenai informasi yang dikumpulkan maupun mengenai standar yang digunakan untuk menilai kecakapan, pengetahuan, pendidikan, pelatihan, tanggung jawab. Kondisi kerja dan sebagainya.
2. Informasi yang diperoleh lebih lengkap, lebih teliti, dan lebih dipercaya.

Kelemahannya adalah:

1. Sebagai metode tunggal, artinya tidak digabung dengan metode wawancara, informasi yang diperoleh kurang lengkap, karena ada tugas-tugas tertentu yang mungkin tidak dimengerti oleh pengamat.
2. Apabila pengamatan itu dilakukan dalam waktu yang terbatas, misalnya sekali seminggu, maka informasi yang diperoleh kurang lengkap, karena mungkin ada tugas-tugas tertentu yang tidak dilakukan selama diadakan pengamatan.
3. Tidak dapat memperoleh informasi tentang kegiatan-kegiatan rohaniah, seperti inisiatif, kesanggupan menyesuaikan diri, kesanggupan mengambil keputusan, kewaspadaan, pertimbangan, ketajaman perhatian, kesiapan mental dan sebagainya.

e. Gabungan metode (*combination of methods*)

Biasanya, seseorang analisis tidak hanya menggunakan suatu metode analisis jabatan. Suatu gabungan metode sering lebih tepat. Misalnya dalam menganalisis jabatan-jabatan tata usaha, analisis mungkin menggunakan daftar pertanyaan dibantu dengan wawancara dan pengamatan terbatas. Dalam mempelajari jabatan-jabatan produksi, wawancara dilengkapi dengan pengamatan pekerjaan yang sungguh-sungguh dapat memberikan data yang diperlukan. Pada dasarnya, analisis hendaknya menggunakan gabungan teknik-teknik atau metode-metode yang diperlukan untuk melaksanakan suatu jabatan yang efektif.

2.2.4 Permasalahan Dalam Analisis Jabatan

Metode-metode analisis jabatan harus dinilai menurut standar-standar atau kriteria-kriteria tertentu. Kriteria yang paling penting adalah kelengkapannya informasi tentang segala aspek jabatan harus dikumpulkan. Suatu metode yang gagal melaksanakan hal ini disebut tidak sempurna atau kurang baik. Ada beberapa

alasan mengapa suatu metode analisis jabatan dapat gagal memberikan suatu gambaran jabatan yang lengkap dan tepat. Pertama, jabatan yang sama mungkin diuraikan secara berlainan oleh orang-orang yang berlainan.

Menurut MD Dunnette ada 3 faktor lain yang membuat sulit mendapatkan uraian jabatan yang lengkap. Ia menyebutkan perubahan yang ditentukan oleh waktu, perubahan yang ditentukan oleh pegawai, perubahan yang ditentukan oleh situasi (Moekijat, 2011). Perubahan yang ditentukan oleh waktu ada 2 jenis. Jenis pertama, mengandung kewajiban-kewajiban atau tugas-tugas yang berhubungan dengan jabatan yang hanya kadang-kadang atau pada jarak waktu yang lama dilaksanakan. Ini berarti bahwa suatu analisa jabatan dapat bersifat deskriptif dari suatu jabatan pada suatu titik waktu, tetapi tidak pada suatu titik yang lain. Agar menjadi lengkap dan tepat, suatu metode analisis jabatan sebaiknya menggambarkan suatu jabatan pada semua titik waktu. Jenis kedua, perubahan yang ditentukan oleh waktu berhubungan dengan pengaruhnya terhadap uraian jabatan tingkat-tingkat pengalaman pegawai yang berlainan. Jabatan yang sama dapat tampak sangat berlainan apabila dilakukan oleh pegawai yang tidak berpengalaman.

Pegawai-pegawai yang berpengalaman mungkin mempunyai tugas-tugas dan tanggung jawab-tanggung jawab tambahan. Akan tetapi meskipun tugas-tugas dan tanggung jawab-tanggung jawab tetap sama, kemampuan yang meningkat dapat mengubah kesan seseorang terhadap suatu jabatan. Oleh karena itu, suatu metode analisis jabatan harus mengandung soal jawab pada tingkat-tingkat pengalaman yang berlainan untuk memperoleh suatu gambaran yang benar dan kewajiban-kewajiban jabatan dan perilaku-perilaku yang berhubungan dengan

tugas (Moekijat, 2011). Faktor kedua yang dikenal oleh Dunnette adalah perubahan yang ditentukan oleh pegawai. Dalam hal ini, suatu jabatan mungkin sulit menggambarannya, karena pegawai-pegawai yang berlainan dalam jabatan yang sama mungkin melakukan tugas-tugas yang agak berbeda tergantung kecakapan, pengalaman, dan minat perseorangan mereka.

Dengan demikian, jabatan yang sama dapat tampak berlainan berdasarkan orang yang memegang posisi. Faktor ketiga yang disebut Dunnette adalah perubahan yang ditentukan oleh situasi. Ini berarti bahwa isi jabatan dapat berubah sebagai akibat kekuatan fisik atau manusia dalam lingkungan kerja. Perubahan ini sangat sulit untuk mengetahuinya lebih dahulu. Ini dapat disebabkan oleh keadaan darurat, tingkat suara, pengaruh jabatan, tindakan atasan, kelompok kerja, atau pemegang jabatan sebelumnya. Dunnette menyarankan bahwa untuk menangani perubahan yang ditentukan oleh situasi, bermacam-macam aspek dalam susunan jabatan yang kemungkinan besar dapat mengubah isi jabatan dikenal dan diuraikan (Moekijat, 2011).

Suatu faktor lain yang mengakibatkan perbedaan uraian jabatan adalah pertimbangan manusia. Suatu unsur yang sangat penting dalam uraian jabatan persyaratan jabatan menunjukkan kesimpulan-kesimpulan atau pertimbangan-pertimbangan manusia mengenai syarat-syarat minimum untuk pelaksanaan pekerjaan yang layak. Meskipun perilaku-perilaku dan tugas-tugas yang berhubungan dengan jabatan telah diuraikan secara lengkap, pertimbangan-pertimbangan diperlukan untuk meningkatkan tingkat-tingkat pendidikan, pengalaman, keterampilan dan kemampuan minimum untuk perilaku-perilaku yang diperlukan.

2.3 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah penampilan hasil karya personil baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personil (Ilyas, 2011). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mathis dan Jackson (2012) berpendapat bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif. Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai karyawan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya baik secara kuantitas maupun kualitas melalui prosedur yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai serta dengan terpenuhinya standard pelaksanaan. Untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

Kinerja adalah tingkat kompetensi terhadap pekerjaan yang diberikan dalam tatanan kesatuan stratejik yang mendukung sistem kerja berdasarkan *team work*. Untuk mengetahui seseorang mempunyai kinerja atau tidak maka dapat dilakukan melalui penilaian. Penilaian (*Performance Appraisal*) dapat dilakukan dengan membandingkan prestasi aktual pegawai dengan rencana kinerja yang diharapkan organisasi, penilaian kinerja memainkan peranan yang sangat penting dalam

meningkatkan motivasi di tempat kerja. Pegawai menginginkan dan memerlukan penghargaan berkenaan dengan kinerja dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan kompensasi terhadap pegawai. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemampuan pegawai dan menyusun rencana peningkatan kinerja.

Penilaian kinerja (*Performance appraisal*) adalah suatu proses melalui manajemen organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja pegawai. Kinerja ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan kepersonaliaan dan memberikan upah balik bagi pegawai dalam pelaksanaan pekerjaannya. Penilaian kinerja pegawai tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai bidang dan tingkatan pekerjaan. Karakteristik dari penilaian kinerja meliputi:

- a. Fokus pada individual
- b. Ada harapan dan standar dari kinerja.
- c. Biasanya melibatkan dua bagian antara pegawai dengan penilai yang satu mewujudkan standar dan lainnya mereview kinerja.
- d. Penilaian biasanya seseorang yang memiliki wewenang manajemen lini atas seorang penilai.
- e. Sisi penilaian memberikan kesimpulan tertulis berkenaan dengan kinerja seseorang yang direview.
- f. Konsekuensi dari penilaian bahwa organisasi secara langsung menetapkan kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance*) dan banyak

perusahaan menggunakan appraisal sebagai dasar untuk mempromosikan pegawai.

Pemerintah ataupun swasta dalam mencapai tujuan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh sekelompok orang yang ada diorganisasi tersebut. Keberhasilan suatu organisasi dalam melaksanakan tugasnya dapat dilihat dari kinerja Pegawainya. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi organisasi. Menurut Mohamad Mahsun (2006) bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi *planning* suatu organisasi.

Sedangkan Suradji (2003) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Pendapat lain yang dikemukakan oleh Moh. Pabundu Tika (2010) bahwa kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja individu atau kelompok dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu dan nantinya akan dijadikan dasar penilaian atas tercapai atau tidaknya target dari tujuan organisasi. Sesuai dengan fungsi manajemen personalia untuk mengembangkan karyawan, ini

dilaksanakan perusahaan untuk memenuhi tuntutan jabatan atau pekerjaan sebagai akibat perkembangan teknologi, juga akibat semakin tajamnya persaingan yang dihadapi oleh perusahaan sehingga perlu karyawan yang berkualitas. Setiap karyawan perusahaan dipaksa untuk dapat bekerja secara efektif, efisien, berkualitas serta berkuantitas terhadap pekerjaan, sehingga daya saing perusahaan semakin besar untuk dapat memanfaatkan peluang dalam pasar. Penilaian kinerja kerja dilaksanakan agar dapat mengetahui prestasi yang diraih oleh karyawan, karena ini sangat bermanfaat bagi perusahaan untuk menetapkan pengembangan atau kenaikan gaji bagi karyawan.

Nasution (2000) mengatakan untuk mengetahui peningkatan tentang diri karyawan dalam pelaksanaan pekerjaannya adalah melalui penilaian prestasi kerja. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Dari uraian di atas maka dapat dijelaskan bahwa penilaian kinerja tersebut adalah suatu sarana untuk mengukur dan menilai karyawan dalam melakukan pekerjaannya serta sebagai sarana untuk mengembangkan dan peningkatan karir dari karyawan yang bersangkutan. Penilaian kinerja ini mutlak dilakukan dan sedikit banyaknya bersifat subjektif, karena unsur-unsur dalam penilaian ini sendiri sulit mengukurnya. Maka manajer perlu mengumpulkan informasi yang relevan, teliti, dan cukup lengkap untuk dapat memberikan laporan penilaian yang benar-benar adil dan karyawan akan merasa puas.

2.3.1 Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai mempunyai hubungan erat dengan pemberdayaan sumber daya manusia karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi.

Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja dalam suatu organisasi merupakan hal penting. Menurut Anwar prabu Mangkunegara (2010) 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.

Pendapat lain dikemukakan oleh Malayu S. P Hasibuan (2010) bahwa kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Berdasarkan pendapat beberapa ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil dari perilaku anggota organisasi, dimana tujuan aktual yang ingin dicapai adalah adanya perubahan perilaku yang lebih baik. Pengukuran kinerja organisasi, dapat dilakukan dengan menggunakan penilaian kinerja.

2.3.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kerja merupakan suatu penilaian tentang kondisi kerja pegawai yang dilaksanakan secara formal dan dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan suatu instansi tertentu. Suyadi (2009) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan oleh pihak manajemen untuk memberi informasi kepada para pegawai secara individual, tentang mutu hasil perkerjaannya di pandang dari sudut kepentingan perusahaan. Sedangkan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2010) bahwa penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan pegawai dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan

pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada pegawai sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian atau evaluasi yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil kerja pegawai dan kinerja organisasi. Disamping itu juga untuk memberikan informasi kepada para pegawai secara individual tentang mutu hasil pekerjaannya, menentukan pelatihan kerja secara tepat dan untuk memberikan tanggapan yang lebih baik di masa mendatang. Penilaian kinerja pegawai sangat penting dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi. Pada dasarnya penilaian kinerja pegawai membutuhkan beberapa aspek. Menurut Sugiyono (2009) aspek tersebut antara lain:

- a. Kualitas Pekerjaan (*Quality of work*)
- b. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of work*)
- c. Pengetahuan Pekerjaan (*Job knowledge*)
- d. Kerjasama Tim (*Teamwork*)
- e. Kreatifitas (*Creativity*)
- f. Inovasi (*Innovation*)
- g. Inisiatif (*Initiative*)

Aspek penilaian kinerja pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2004) diantaranya adalah:

- a. Kualitas Kerja
- b. Kuantitas Kerja

- c. Disiplin dalam bekerja
- d. Inisiatif
- e. Tanggung Jawab

Berdasarkan indikator yang disebut di atas, maka dapat dijelaskan secara lebih rinci, yaitu:

- a. Kualitas kerja adalah mutu hasil kerja yang di dasarkan pada standar yang ditetapkan, biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan keberhasilan kerja.
- b. Kuantitas kerja adalah banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada.
- c. Disiplin dalam bekerja adalah pegawai harus disiplin pada dirinya, tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- d. Inisiatif adalah kemampuan mengenali masalah-masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan tugas-tugas yang belum diberikan.
- e. Tanggung Jawab adalah kesediaan pegawai dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaan, pekerjaannya, sarana dan prasarana yang digunakannya serta perilaku kerjanya.

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kerja pegawai dapat diukur melalui beberapa aspek yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, pengetahuan pekerjaan, disiplin dalam bekerja, inisiatif dan tanggung jawab.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat dijadikan sebagai pertimbangan dan acuan dalam penulisan peneliti saat ini. Peneliti mengambil beberapa contoh dari penelitian yang terkait sebelumnya, penelitian yang berhubungan dengan Analisis Jabatan dan Kinerja Pegawai oleh sebab itu peneliti mengambil beberapa penelitian terdahulu sebagai acuan, sebagai berikut.

Hasil penelitian Shinta Tanumihardjo, Abdul Hakim, Irwan Noor. Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang, Tahun 2013. Bahwa secara parsial variabel spesifikasi jabatan (X2) yang memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai (Y), namun tidak mendominasi. Meningkatnya spesifikasi jabatan maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan secara nyata. Kurang optimalnya spesifikasi jabatan ini dikarenakan ada beberapa pegawai yang masih belum menduduki jabatannya yang sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki, sehingga masih kurangnya pengalaman terhadap tugas yang diperoleh. Melalui uji f dapat disimpulkan bahwa variabel uraian jabatan (X1), dan variabel spesifikasi jabatan (X2), secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Nilai f hitung yang dihasilkan lebih besar dibandingkan f tabel yaitu $47,944 > 3,13$ dengan probabilitas sebesar 0.000 yang nilainya lebih kecil dari 0.05.

Berdasarkan riset hasil penelitian sebelumnya oleh Shinta Tanumihardjo, Abdul Hakim, Irwan Noor pada Tahun 2013 terdapat perbedaan metode penelitian. Penelitian sebelumnya menggunakan metode penelitian *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert dengan pengambilan sampel berjumlah 71 pegawai Sekretariat Daerah

Kabupaten Malang dengan pengambilan sampel secara *proportional stratified random sampling*.

Hasil penelitian Iga Rosa Angraini, Afifuddin, Hayat. Jurusan Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Islam Malang. Bahwa berdasarkan hasil analisis yang dilakukan bahwa nilai Beta yang paling dominan antara variabel *job description* (X1) dan *job specification* (X2) adalah variabel *job specification* (X2). Didukung oleh hasil pengujian variabel *job specification* (X2) lebih besar dari variabel *job description* (X1) yaitu dengan nilai Beta sebesar 544 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang ini didominasi berasal dari *job specification* yang sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan, kepribadian dan minat dari setiap pegawai yang ada di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang.

Perbedaan yang terdapat pada penelitian tersebut menunjukkan perbedaan metode penelitian dan tujuan penelitian dengan penelitian saat ini. Bahwa tujuan penelitian sebelumnya untuk mengetahui seberapa besar pengaruh analisis jabatan terhadap kinerja pegawai secara parsial dan simultan. Sedangkan metode yang digunakan adalah regresi. Dimana untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Sampel yang digunakan adalah sebanyak 47 pegawai. Dan teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner.

Hasil penelitian Shinta Tanumihardjo. Bahwa hipotesis dalam penelitian ini yaitu yang pertama variabel uraian jabatan dan spesifikasi jabatan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai. Hipotesis kedua variabel uraian jabatan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hipotesis yang ketiga

variabel spesifikasi jabatan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh hipotesis yang diusulkan diterima.

Jurnal penelitian sebelumnya yang di lakukan oleh Shinta Tanumihardjo pada Tahun 2013, juga memiliki perbedaan dengan analisis penelitian kali ini. Hal ini di buktikan dengan penelitian sebelumnya menggunakan metode penelitian *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert dengan pengambilan sampel berjumlah 71 pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Malang dengan pengambilan sampel secara *proportional stratified random sampling*.

Hasil penelitian Mariana Khristina Supit dengan NIM. 500652643. Program Pascasarjana Universitas Terbuka Jakarta Tahun 2016. Bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job Description* mempunyai pengaruh yang positif dan *signifikan* terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Ngada, sedangkan *Job Spesification* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan Dan Pelatihan Kabupaten Ngada.

Berdasarkan TA oleh Mariana Khristina Supit pada Tahun 2016 terdapat perbedaan metode penelitian dengan penelitian saat ini yaitu dimensi variabel analisis jabatan yang diukur pengaruhnya terhadap kinerja pegawai adalah *job description* dan *job specification*. Responden berasal dari staf Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Ngada. Sedangkan metode penarikan sampel adalah sensus.

Hasil penelitian Giyarto dengan NIM. B100110178. Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surakarta Tahun 2015. Bahwa berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa:

1. *Job Description* berpengaruh signifikan secara negatif terhadap kinerja *output*.
2. *Job Description* mempunyai pengaruh yang *positive* terhadap kinerja proses.
3. *Job Spesification* mempunyai pengaruh yang *positive* terhadap kinerja *output*.
4. *Job Spesification* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja proses.
5. Kinerja proses memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja *output*.

Berdasarkan analisis jalur menunjukkan bahwa *Job Description* berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja *output*. *Job Spesification* yang berpengaruh secara langsung terhadap kinerja *output*.

Perbedaan dengan jenis penelitian sebelumnya merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory/Confirmatory Research*) dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dari penelitian sebelumnya adalah keseluruhan karyawan di Universitas Muhammadiyah Surakarta yang berjumlah 1108 karyawan dengan sampel 100 orang. Metode sampling dalam penelitian sebelumnya adalah menggunakan teknik *simple random sampling*. Dalam penelitian sebelumnya, analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan *software Smart PLS 3.0*.

Hasil penelitian Nilawati Fiernaningsih, Pudji Herijanto, Musthofa Hadi. Politeknik Negeri Malang. Bahwa hasil penelitian diatas mendukung hipotesis bahwa spesifikasi jabatan dan deskripsi jabatan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Spesifikasi jabatan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap rekrutmen karyawan tetap non PNS pada Politeknik Negeri Malang. Deskripsi jabatan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap seleksi karyawan tetap non PNS Politeknik Negeri Malang.

Perbedaan dengan Jurnal sebelumnya yang di lakukan oleh Nilawati Fiernaningsih, Pudji Herijanto, Musthofa Hadi pada Tahun 2017, memiliki perbedaan teknik analisis dan indikator dengan penelitian kali ini. Hal ini di buktikan dengan teknik analisis yang digunakan adalah SEM dengan menggunakan aplikasi AMOS 16. Jumlah sampel disesuaikan dengan metode analisa *data Structural Equation Modelling (SEM)*. Ukuran sampelnya antara 100-200, atau sebanyak minimum 5 observasi untuk setiap estimated parameter. Indikator yang digunakan pada penelitian sebelumnya meliputi pengalaman, pengetahuan, keahlian dan keterampilan.

Hasil penelitian Diki Kurniawan, 152010184 Tahun 2019. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Ilmu Administrasi Negara. Bahwa kinerja Pegawai adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Namun kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Bandung masih rendah, hal ini dapat dilihat berdasarkan Analisis Jabatan yang belum maksimal dalam penyelesaian pekerjaannya. Permasalahan tersebut faktor penyebabnya adalah analisis jabatan dan kinerja pegawai yang belum maksimal dalam pekerjaannya berdasarkan aspek kinerja

pegawai, yaitu kualitas kerja dan ketepatan waktu. Bahwa analisis jabatan berpengaruh erat terhadap kinerja Pegawai BKPSDM Kabupaten Bandung yaitu sebesar 70% dan dikatakan terdapat pengaruh yang erat. Maka dari itu, analisis jabatan erat memberikan pengaruh terhadap kinerja Pegawai di BKPSDM Kabupaten Bandung.

Perbedaan hasil skripsi penelitian sebelumnya oleh Diki Kurniawan, pada Tahun 2019 terdapat perbedaan dengan penelitian saat ini yaitu metode penelitian yang digunakan oleh peneliti sebelumnya adalah metode penelitian deskriptif survei, sedangkan teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan yang terdiri dari observasi nonpartisipan, wawancara, angket dan dokumentasi.

Hasil penelitian Akbar Gunawan, M. Naufal Muadz. Jurusan Teknik Industri, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Cilegon-Banten. Bahwa berdasarkan pengolahan data dengan uji *one sample test* menggunakan SPSS 16 diperoleh nilai $T \text{ hitung} = 5,327 > T \text{ table} = 1,645$ maka H_0 ditolak. Hal ini menandakan bahwa kinerja karyawan dari bagian seksi operasional telah mencapai target pekerjaan dengan nilai pencapaian *job* sangat baik. Faktor analisa jabatan yang paling mempengaruhi kinerja adalah target pencapaian pekerjaan sehingga karyawan melaksanakan *job* dengan sebaik mungkin untuk mencapai target tersebut serta pekerjaan yang dikerjakan berdasarkan keahlian di bidang pekerjaan.

Perbedaan terdapat pada pengolahan data yang dilakukan dengan menggunakan software SPSS 16. Data yang diolah yaitu data rekapitulasi hasil kuesioner dengan nilai target pencapaian bagian seksi operasional *One Sample Test* merupakan uji untuk mengetahui perbedaan nilai rata-rata populasi yang digunakan

sebagai pembanding dengan rata-rata suatu tanggapan responden mengenai job kepala seksi operasional.

Hasil penelitian Andini Ramanti Kharie, Greis M. Sendow, Lucky O.H Dotulong. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado. Bahwa analisis Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara Simultan maupun Parsial. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ternate harus lebih memperhatikan jabatan yang diberikan kepada karyawan agar sesuai dengan latar belakang pendidikan para karyawan. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang harus lebih terus meningkatkan disiplin kerja karyawannya dengan melakukan pengawasan yang ketat agar karyawan lebih disiplin mematuhi peraturan perusahaan dan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang memerhatikan hal yang menyangkut dengan penggunaan waktu.

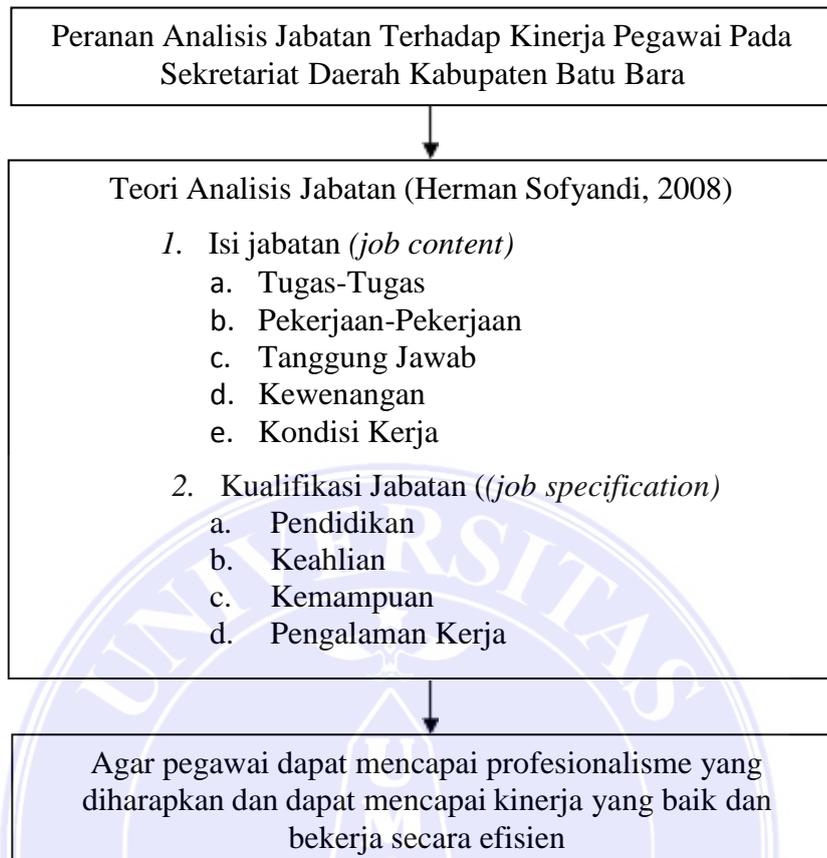
Perbedaan terdapat pada metode penelitian sebelumnya dilakukan dengan cara membagikan kuesioner secara langsung kepada responden. Model analisis dalam penelitian sebelumnya adalah Regresi Linear Berganda dengan menggunakan alat analisis SPSS 16. Metode yang digunakan merupakan penelitian Kuantitatif.

Hasil penelitian Khairunnisa, Novi. UIN Sunan Gunung Djati Bandung. Tahun 2013. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Program Studi Administrasi Publik. Bahwa aktivitas pekerjaan mempunyai pengaruh yang sedang terhadap kinerja pegawai yaitu sebesar 59,2% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain

sebesar 40,8%,. Perilaku manusia mempunyai pengaruh kuat terhadap kinerja pegawai yaitu sebesar 73,9% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain sebesar 26,1%,. Konteks jabatan mempunyai pengaruh sedang yaitu sebesar 59,8 dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain sebesar 40,2% dan persyaratan manusia mempunyai pengaruh sedang yaitu sebesar 40,2% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain sebesar 59,8%. Selanjutnya hasil uji signifikansi secara bersama-sama sebesar 11,325 dan pengaruh analisis jabatan terhadap kinerja pegawai sebesar 61,4% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain sebesar 38,6%. Sehingga untuk meningkatkan kinerja pegawai dilalukan pelaksanaan analisis jabatan secara optimal dalam penilaian prestasi kerja.

Perbedaan terdapat pada metodologi penelitian yang dilakukan menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Pengambilan populasi dan sampel dilakukan dengan menggunakan sampel jenuh dengan jumlah responden sebanyak 27 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah angket. Analisis untuk mengetahui besarnya pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikatnya dengan menggunakan uji validitas, uji realibilitas, analisis regresi berganda, uji hipotesis terdiri dari uji signifikansi t-berpasangan, uji F secara simultan dan koefisien determinasi dengan menggunakan teknik SPSS 17.0.

2.5 Kerangka Pemikiran



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Tujuan penelitian kualitatif adalah untuk menganalisa secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta daerah tertentu (Sumadi Suryabrata, 2013). Moleong Lexy J mengatakan bahwa metode kualitatif adalah penelitian yang dimaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik dan dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah (Moleong Lexy J, 2005).

Bahwa pendekatan kualitatif adalah suatu penelitian ilmiah yang bertujuan untuk memahami suatu fenomena dalam konteks sosial secara alamiah dengan mengedepankan proses interaksi komunikasi yang mendalam antara penulis dengan fenomena yang diteliti (Haris Herdiansyah, 2012). Pendekatan yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yaitu suatu penelitian yang bermaksud memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah serta dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Tohirin, 2012).

3.2 Lokasi Dan Waktu Penelitian

Lokasi Penelitian ini akan dilakukan di Kabupaten Batu Bara. Sedangkan fokus penelitian yaitu Kantor Sekretariat Daerah. Yang beralamat di Jl. Perintis

Kemerdekaan No. 164, Lima Puluh Kota. Penelitian ini dilakukan pada bulan April 2021 – Mei 2021.

3.3 Sumber Data

Dalam penelitian kualitatif posisi sumber data yang berupa manusia (narasumber) sangat penting peranannya sebagai individu yang memiliki informasinya. Karena posisi inilah sumber data yang berupa manusia di dalam penelitian kualitatif disebut sebagai informan (H. B. Sutopo, 2006). Informan dalam penelitian adalah orang atau pelaku yang benar-benar tahu dan menguasai masalah, serta terlibat langsung dengan masalah penelitian. Informan dalam penelitian ini adalah:

- a. Informan kunci, yaitu Sekretaris Daerah Kabupaten Batu Bara.
- b. Informan utama, Ka. Subbag Kinerja Dan Reformasi Birokrasi, Ka. Subbag Kelembagaan Dan Analisis Jabatan Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara.
- c. Informan tambahan, 5 Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara.

Informan pendukung merupakan orang yang dapat memberikan informasi tambahan sebagai pelengkap analisis dan pembahasan dalam penelitian kualitatif. Informan tambahan terkadang memberikan informasi yang tidak diberikan oleh informan utama atau informan kunci. Misalnya pada penelitian tentang peranan analisis jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara dengan beberapa Pegawai Negeri Sipil yang dapat menganalisa bagaimana analisis jabatan di kantor tersebut. Sebagai informan bisa dipilih dari bagian yang tidak terlibat langsung dalam proses atau bagian yang menikmati *output* dari analisis jabatan tersebut.

Pemilihan informan sebagai sumber data dalam penelitian ini adalah berdasarkan pada asas subyek yang menguasai permasalahan, memiliki data, dan bersedia memberikan informasi lengkap dan akurat. Informan yang bertindak sebagai sumber data dan informasi harus memenuhi syarat, yang akan menjadi informan narasumber (*key informant*). Penelitian kualitatif tidak dipersoalkan jumlah informan, tetapi bisa tergantung dari tepat tidaknya pemilihan informan kunci, dan kompleksitas dari keragaman fenomena sosial yang diteliti.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data penelitian lapangan (*field research*) yang paling utama adalah *in depth interviews* atau wawancara yang mendalam, kemudian ditunjang pula dengan observasi dan dokumentasi. Selanjutnya dikuatkan dengan observasi adalah pengamatan atau pencatatan secara fenomena terhadap hal yang diselidiki (Sugiyono, 2010). Selanjutnya observasi dilakukan untuk mengetahui kondisi objektif daerah penelitian, yaitu Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara. Sedangkan yang dimaksud dengan dokumentasi adalah metode yang digunakan untuk mencari data mengenai sesuatu hal atau variabel berupa catatan, transkrip, buku, majalah, agenda dan sebagainya (Suharsimi Arikunto, 2002).

Metode ini penulis gunakan untuk memperoleh informasi tentang peranan analisis jabatan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara serta arsip-arsip lain sebagai pelengkap data dalam penulisan penelitian.

1. Observasi, yaitu proses pengamatan yang dilakukan secara intens terhadap objek yang akan diteliti. Hal ini dilakukan untuk memperoleh data sehubungan dengan peranan analisis jabatan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara.

2. Wawancara mendalam (*depth interview*). Wawancara mendalam adalah suatu cara mengumpulkan data atau informasi dengan cara langsung bertatap muka dengan informan agar mendapatkan data lengkap dan mendalam. Wawancara ini dilakukan dengan berulang-ulang secara intensif. Adapun alat dalam pengambilan data seperti, tape recorder, *handphone*, foto dan data yang termasuk ke dalam dokumentasi.

3. Dokumentasi. Studi dokumentasi dalam pengumpulan data penelitian dimaksudkan sebagai cara mengumpulkan data dengan mempelajari dan mencatat bagian-bagian yang dianggap penting dan berbagai dokumen resmi yang dianggap baik dan ada pengaruhnya dengan lokasi penelitian (Suyanto, 2005).

Dengan teknik ini diharapkan informan lebih terbuka dan berani dalam memberikan jawaban dan merespon terhadap pertanyaan yang diajukan penulis.

3.5 Teknik Analisa Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data dan memilih mana yang penting serta mana yang perlu dipelajari serta membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami (Sugiyono, 2007). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif yang digunakan penulis sebagaimana yang dikemukakan Miles dan Hubberman (Sugiyono, 2007) yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan langkah terakhir adalah penarikan kesimpulan. Langkah-langkah tersebut sebagai berikut:

3.5.1 Reduksi Data

Reduksi data merupakan penyerderhanaan yang dilakukan melalui seleksi, pemfokusan dan keabsahan data mentah menjadi informasi yang bermakna, sehingga memudahkan penarikan kesimpulan. Reduksi data diartikan sebagai

proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabsahan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan (Miles dan Huberman, 2007). Selama penulis berada di lapangan, penulis membuat ringkasan, menelusuri dan menulis, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data sedemikian rupa sehingga di dapat kesimpulan-kesimpulan. Reduksi data terus berlanjut dan berhenti saat sesudah penelitian di lapangan, sampai hasil penelitian penulis lengkap tersusun.

3.5.2 Penyajian Data

Penyajian data yang sering digunakan pada data kualitatif adalah bentuk naratif. Penyajian-penyajian data berupa sekumpulan informasi yang tersusun secara sistematis dan mudah dipahami. Penulis melakukan penyajian data untuk mengecek kebenaran data dan memperkaya data. Dengan cara membandingkan data hasil penelitian dengan data hasil wawancara. Kemudian membandingkan keadaan dengan berbagai pendapat narasumber. Dan membandingkan hasil wawancara dengan data yang berkaitan.

3.5.3 Verifikasi

Penarikan kesimpulan merupakan tahap akhir dalam analisis data yang dilakukan dengan melihat hasil reduksi data tetap mengacu pada rumusan masalah secara tujuan yang hendak dicapai. Data yang telah disusun dibandingkan antara satu dengan yang lain untuk ditarik kesimpulan sebagai jawaban dari permasalahan yang ada. Penulis menarik kesimpulan dari hasil penelitian selama di lapangan dengan cara sederhana, singkat, dan jelas. Di dalamnya merangkum pernyataan yang telah lebih dahulu dipaparkan di bagian isi. Hal ini bermanfaat agar penulis dapat memaparkan kesimpulan dari tulisan tersebut dan pesan yang akan disampaikan kepada pembaca. Yang terakhir penulis lakukan adalah menuliskan

pendapat penulis pribadi atas temuan atau fakta yang diperoleh. Namun pendapat penulis tersebut harus di kuatkan dengan data yang ada sehingga tidak melahirkan konsep baru yang berbeda dari sebelumnya.

3.6 Definisi Konseptual Dan Operasional Variabel

Untuk mempermudah penulis dalam menganalisis dan membahas hasil penelitian serta mempermudah penulis dalam menentukan perihal wawancara, maka diperlukan definisi konseptual dan operasional variabel.

1. Definisi Konseptual dari analisis jabatan itu sendiri merupakan sebuah kegiatan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan suatu jabatan dan juga pekerjaan dengan persyaratan tertentu. Untuk bahasa singkatnya yaitu langkah mengidentifikasi tugas dan juga syarat suatu pekerjaan. Menurut Herman Sofyandi (2008) analisis jabatan atau pekerjaan (*job analysis*) sebagai bagian dari MSDM dalam suatu organisasi yang merupakan suatu penentuan dari isi suatu jabatan yang meliputi tugas, tanggung jawab, dan hubungan dengan jabatan lain dalam organisasi, serta persyaratan yang dibutuhkan agar seseorang mampu melaksanakan tugas pekerjaan dalam jabatan yang diembannya dengan baik.

2. Definisi Operasional analisis jabatan menurut Herman Sofyandi (2008) terdiri dari isi jabatan (*job content*) dan kualifikasi jabatan (*job specification*).

Indikator isi jabatan (*job content*) dan kualifikasi jabatan (*job specification*) adalah:

- a. Isi Jabatan (*Job Content*) merupakan:
 1. Tugas-tugas adalah sesuatu yang wajib dikerjakan atau sesuatu perintah yang telah ditentukan untuk dilakukan.
 2. Pekerjaan-pekerjaan adalah suatu hubungan yang melibatkan dua pihak antara perusahaan dengan para pekerja atau karyawan.

3. Tanggung jawab adalah suatu kondisi dimana setiap individu memiliki suatu kewajiban untuk menanggung segala sesuatunya sendirian.
4. Kewenangan adalah kekuasaan terhadap segolongan orang tertentu atau kekuasaan terhadap suatu bidang pemerintahan.
5. Kondisi kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas kerja.

b. Kualifikasi Jabatan (*Job Specification*) merupakan:

1. Pendidikan adalah pembelajaran pengetahuan, keterampilan, dan kebiasaan sekelompok orang yang diturunkan dari satu generasi ke generasi berikutnya melalui pengajaran, pelatihan, atau penelitian.
2. Keahlian adalah kemahiran seseorang dalam suatu ilmu pengetahuan.
3. Kemampuan adalah kecakapan setiap individu untuk menyelesaikan pekerjaannya.
4. Pengalaman kerja adalah suatu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk mengemban tanggungjawab dari pekerjaan sebelumnya.

Berdasarkan definisi operasional dan definisi konseptual tersebut penulis memiliki acuan yang jelas dalam melakukan penelitian agar akurat dan terstruktur.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. Hasil penelitian menunjukkan penerapan analisis jabatan terhadap kinerja pegawai berupa isi jabatan (*job content*) di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara sudah baik. Isi jabatan (*job content*) berupa tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan, tanggung jawab, kewenangan maupun kondisi kerja lingkungan kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara sudah dilaksanakan sesuai hasil deskripsi jabatan. Selain itu, pemanfaatan isi jabatan (*job content*) sebagai landasan untuk melaksanakan syarat lingkungan kerja serta landasan untuk pemenuhan kebutuhan peralatan, juga sudah dilakukan. Namun penerapan analisis jabatan terhadap kinerja pegawai berupa kualifikasi jabatan (*job specification*) di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara belum optimal. Indikasi hal tersebut adalah bidang ilmu atau jurusan pendidikan, pengalaman kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara belum sesuai dengan spesifikasi jabatan (*job specification*). Dimana masih ada pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimilikinya.

2. Kendala dalam peranan analisis jabatan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara adalah:

a. Kurangnya komitmen dari pimpinan. Peranan analisis jabatan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara ternyata belum dapat dicapai secara optimal. Hal tersebut disebabkan komitmen dari pimpinan yang belum maksimal. Sehingga merefleksi kepada kinerja pegawai. Penerapan analisis jabatan hendaknya di aplikasikan sesuai dengan kualifikasi yang telah ditentukan

dengan cara memperbaiki sistem analisis jabatan, baik yang menyangkut persyaratan jabatan, maupun uraian pekerjaan.

b. Terbatasnya jumlah pegawai. Dalam pelaksanaannya, Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara masih mengalami kendala dengan terbatasnya jumlah pegawai. Dengan adanya kesenjangan kompetensi yang ditunjukkan ketidaksesuaian antara kompetensi yang dibutuhkan dengan yang tersedia.

5.2 Saran

a. Diharapkan adanya komitmen pimpinan khususnya badan pertimbangan jabatan dan kepangkatan (Baperjakat) Kabupaten Batu Bara untuk memanfaatkan kualifikasi jabatan (*job specification*) sebagai landasan untuk melaksanakan syarat lingkungan kerja. Guna mendukung penerapan dan pemanfaatan tersebut, dokumen hasil analisis jabatan dapat kiranya segera ditetapkan melalui Peraturan Bupati. Hal ini dimaksudkan agar dokumen hasil analisis jabatan mempunyai dasar hukum yang kuat dan bersifat mengikat agar dalam pelaksanaannya secara konsisten diterapkan sebagaimana hasil analisis jabatan yang telah disusun.

b. Agar lebih memperhatikan proses seleksi dan rekrutmen. Dalam rangka meningkatkan kesesuaian nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi. Karena jika adanya kesesuaian nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi tempat individu bekerja, diperkirakan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dalam menempatkan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara harus dapat mengadakan analisis jabatan terlebih dahulu agar didapat deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan, sehingga akan mendapatkan pegawai yang tepat sesuai dengan kebutuhan. Dengan penetapan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan hendaknya diperhitungkan secara cermat dengan menggunakan analisis beban kerja, agar tenaga kerja yang diterima sesuai dengan volume pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Amin Nurdin, Ahmad Abrori. 2006. *Mengerti Sosiologi: Pengantar Untuk Memahami Konsep-Konsep Dasar*. Jakarta: UIN Jakarta Press.
- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Amstrong, Michael. 2010. *Human Resource Management*. Great Britain and The United States: Kogan Page Limited.
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Horoepoetri, Arimbi, Achmad Santosa. 2003. *Peran Serta Masyarakat Dalam Mengelola Lingkungan*. Jakarta: Walhi.
- Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha. 2008. *Kompetensi Plus*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Haris, Herdiansyah. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- H. B. Sutopo. 2006. *Penelitian Kualitatif: Dasar Teori Dan Terapannya Dalam Penelitian*. Surakarta: Universitas Sebelas Maret.
- Hadari Nawawi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Herman, Sofyandi. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Handoko, T. Hani. 2014. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. BPFE: Yogyakarta.
- Moleong, Lexy J. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moehariono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Moekijat. 2001. *Pengembangan Manajemen Dan Motivasi*. Bandung: Pionir Jaya.

Moekijat. 2011. *Sistem Informasi Manajemen & Definisi Data*. Bandung: Remaja Roskadarya.

Soerjono, Soekanto. 2013. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Rajawali Pers.

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Sedarmayanti. 2000. *Restrukturisasi Dan Pemberdayaan Organisasi Untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan*. Bandung: Masdar Maju.

Sumadi, Suryabrata. 2013. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Sarlito, Wirawan Sarwono. 2015. *Teori-Teori Psikologi Sosial*. Jakarta: Rajawali Pers.

Suharsimi, Arikunto. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.

Tohirin. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Pendidikan Dan Bimbingan Konseling*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Wina, Sanjaya. 2013. *Penelitian Pendidikan: Jenis, Metode, Dan Prosedur*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi Dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

Sunarno. 2010. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik: Kajian Proses & Analisis Kebijakan*. Yogyakarta: UNY.

Peraturan:

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 35 Tahun 2012 tentang Dasar Pelaksanaan Analisis Jabatan.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan Dan Analisis Beban Kerja.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 63 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri.

Peraturan Daerah Kabupaten Batu Bara Nomor 2 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Batu Bara.

Jurnal:

<https://media.neliti.com/media/publications/75764-ID-pengaruh-analisis-jabatan-terhadap-kiner.pdf>.

<https://core.ac.uk/download/pdf/287229162.pdf>.

<http://administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jap/article/view/191>.

<http://repository.ut.ac.id/7354/1/42814.pdf>.

<http://eprints.ums.ac.id/40319/25/NASKAH%20PUBLIKASI%20ILMIAH.giy.pdf> .

<http://j-adbis.polinema.ac.id/index.php/adbis/article/viewFile/43/43>.

<http://repository.unpas.ac.id/42611/>.

<https://jurnal.untirta.ac.id/index.php/jiss/article/download/1551/1229>.

<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/download/22292/21977>.

<http://digilib.uinsgd.ac.id/496/>.

Internet:

<http://repo.iain-tulungagung.ac.id/13980/5/Bab%20II.pdf>.

<https://dspace.uii.ac.id/bitstream/handle/123456789/8577/BAB%20III.pdf?sequence=4&isAllowed=y>.

http://repository.upi.edu/9143/4/t_pls_0809609_chapter3.pdf.

Lampiran 1**Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara**

No.	Nama	Nilai SKP	Jenis Jabatan
1.	Yuslinda Maiyar	86,4	Kasubbag
2.	Rahmad Sirait	89,32	Kepala Bagian Hukum
3.	Irfan Zailani	83,06	Kasubbag
4.	Maeda Soetopo	87,75	Kepala Bagian Organisasi
5.	Sakti Alam Siregar	81,83	Sekretaris Daerah
6.	Bachtariza	82,82	Kasubbag
7.	Deli Sakti	92	Staf
8.	Denni Hardedi Bangun	86,73	Staf
9.	Abu Ubaidah	86,33	Kasubbag
10.	Helmawati	87,83	Kasubbag
11.	Rosmaini Haharap	85,89	Staf
12.	Anita Safitri	81,16	Staf
13.	Yuly Erlina	88,56	Kasubbag
14.	Selamat Manik	83,32	Kasubbag
15.	Netti Herawati Nainggolan	85,69	Kasubbag
16.	Erwansyah	82,6	Staf
17.	Edwin Aldrin Sitorus Amk	90	Kepala Bagian Perekonomian
18.	Renold Asmara	84,83	Asisten Administrasi Umum
19.	Gunawan	88	Staf
20.	Adi Hamonangan Marpaung	89,88	Kasubbag Tata Usaha, Staf Ahli Dan Kepegawaian

Lampiran 2 Dokumentasi Penelitian



Gambar 3
Wawancara dengan Kabag. Orta Setdakab Batu Bara, Bapak Ithramli Efendi



Gambar 4
Wawancara dengan Ka. Subbag Kelembagaan Dan Analisis Jabatan Setdakab Batu Bara, Bapak Mhd. Iqbal M



Gambar 5
Wawancara dengan Ka. Subbag Kinerja Dan Reformasi Birokrasi Setdakab Batu Bara, Bapak Abdul Gofar Asdiqi, SE



Gambar 6
Wawancara dengan Pegawai Negeri Sipil Setdakab Batu Bara, Bapak A. Nazril Aufa, A.Md



Gambar 7
Wawancara dengan Pegawai Negeri Sipil Setdakab Batu Bara, Ibu Desi Hairini,
SE



Gambar 8
Wawancara dengan Pegawai Negeri Sipil Setdakab Batu Bara, Bapak Farhansyah
Sembiring, SE



Gambar 9
Wawancara dengan Pegawai Negeri Sipil Setdakab Batu Bara, Ibu Laila Rahmi.
S.Sos



Gambar 10
Wawancara dengan Pegawai Negeri Sipil Setdakab Batu Bara, Ibu Ramayanti,
A.Md