

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Instansi pemerintah harus melakukan pembaruan dan perubahan secara mendasar yang mengarah pada perbaikan pelaksanaan sistem pemerintahan agar dapat memberikan yang terbaik untuk peningkatan pelayanan publik. Beberapa aspek yang menjadi perhatian adalah adanya perbaikan pada organisasi, sumber daya manusia, dan ketatalaksanaan. Dengan perbaikan bertujuan agar pegawai negeri sipil (PNS) mampu mengemban tanggung jawab untuk dapat melaksanakan misi, tugas, fungsi, dan peranan dengan efektif, bersih, serta efisien.

Dalam sumber hukum tertinggi disebutkan pada pembukaan tercantum mengenai cita-cita maupun tujuan bangsa Indonesia. Agar mampu dalam upaya untuk mencapai cita-cita maupun tujuan tersebut, pemerintah memiliki kebijakan untuk membangun PNS sebagai pegawai yang profesional, berintegritas, bebas yang berarti tidak terpengaruh politik, bersih yang berarti tidak terjerat korupsi maupun kolusi serta nepotisme dan tentunya mampu melaksanakan fungsinya sebagai pelaksana kebijakan maupun pelayanan bagi publik/masyarakat umum, dan perekat serta pemersatu bangsa (UU ASN No 5, 2014).

Sejalan dengan hal tersebut, sejak bergulirnya era reformasi di Indonesia telah terjadi beberapa perubahan yang sangat penting dalam bidang politik, hukum, dan ekonomi serta birokrasi. Tuntutan masyarakat untuk dapat terwujudnya pemerintahan yang demokratis dan dapat dicapainya kehidupan rakyat yang sejahtera sesuai dengan apa yang tercantum dalam pembukaan

sumber hukum tertinggi yang berlaku di Indonesia, merupakan dasar dilaksanakannya reformasi di bidang birokrasi agar penatakelolaan yang dilaksanakan pemerintah berjalan dengan baik dan dapat dicapai dengan cepat.

Reformasi di bidang birokrasi akan berjalan dengan baik apabila pemerintah dalam pengelolaan sumber daya manusia menerapkan manajemen PNS, yang berarti pengelolaan PNS menerapkan sistem merit. Dalam PP No 11 (2017) Istilah tersebut dapat diartikan bahwa dalam menjalankan sistem manajemen pegawai dengan berpedoman pada kualifikasi maupun kompetensi serta kinerja dimana penerapannya tidak melihat pada asal suku, agama, ras, pengaruh politik, asal usul, warna/corak kulit, gender/jenis kelamin, status perkawinan/pernikahan, usia maupun kondisi dari fisik yang dimiliki serta dilakukan secara adil maupun wajar.

Instansi pemerintah dalam menjalankan manajemen PNS salah satunya dengan melaksanakan penyusunan yang berupa kebutuhan mengenai berapa jumlah maupun apa jenis jabatan untuk mendukung agar tercapainya tujuan dan tentu harus selaras dengan rencana strategis instansi. Ketentuan penyusunannya adalah untuk kebutuhan jangka menengah dengan waktu lima tahun dan dibuat menjadi tiap satu tahunan serta menggunakan acuan atas dasar prioritas kebutuhan pada organisasi yang berdasar pada analisis jabatan (Anjab) dan analisis beban kerja (ABK).

Menurut Dessler dalam Taggala (2015:13) menerjemahkan bahwa analisis jabatan sebagai serangkaian proses untuk menentukan tugas maupun pedoman keterampilan serta kualifikasi yang harus dimiliki oleh seorang untuk dapat bekerja dan menduduki suatu jabatan pada sebuah organisasi. Dengan Anjab dalam pelaksanaan manajemen PNS akan didapatkan kualifikasi maupun

kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pegawai yang memiliki dampak terhadap profesionalisme pegawai. Berdasarkan definisi dari Pranoto dan Retnowati (2021:39) analisis beban kerja ialah teknik manajemen yang dilakukan untuk menentukan beban kerja yang digunakan dalam perhitungan kebutuhan jumlah sumber daya manusia sebuah organisasi. Sedangkan pelaksanaan ABK pada dasarnya untuk memenuhi tuntutan efektivitas maupun efisiensi pada setiap organisasi.

Pencapaian tujuan secara efektif maupun efisien pada organisasi menjadi hal wajib pada saat globalisasi seperti ini dan di zaman dimana teknologi berkembang dengan begitu pesat serta tingkat persaingan yang begitu ketat. Profesionalisme pegawai diharapkan untuk dapat melaksanakan tugas dan fungsinya, namun kenyataan di lapangan profesionalisme yang diharapkan tersebut belum sepenuhnya terwujud, sehingga dihadapkan pada kenyataan bahwa tujuan yang telah ditetapkan organisasi tidak mampu dicapai secara efektif ataupun efisien.

Alasan dari penyebab permasalahan di atas diantaranya adalah, manajemen PNS di instansi pemerintah belum sepenuhnya mengacu pada perbandingan kualifikasi maupun kompetensi sebagai persyaratan jabatan terhadap kualifikasi maupun kompetensi yang ada pada calon dalam proses penarikan/rekrutmen, penempatan, mengangkat, dan mempromosikan pada suatu jabatan. Adanya penumpukan pegawai pada satu unit tanpa ada beban kerja yang jelas, begitu sebaliknya adanya kekurangan pegawai pada unit yang lain.

Politeknik Negeri Malang atau yang sering disebut Polinema merupakan perguruan tinggi negeri (PTN) yang berada di bawah dan bertanggung jawab pada Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi

(Kemendikbudristek) dimana mempunyai tugas menyelenggarakan program pendidikan vokasi. Sebagai sebuah organisasi yang bertanggung jawab kepada kementerian, Polinema tentunya merupakan salah satu instansi pemerintah, dimana dalam penyelenggaraan tugasnya harus berdasar pada peraturan yang disusun pemerintah berupa perundang-undangan dan juga ketentuan yang berlaku. Contoh konkritnya adalah ketentuan dalam pengelolaan pegawai harus berpedoman pada peraturan manajemen PNS.

Polinema dalam manajemen PNS menghadapi tantangan yang kurang lebih sama dengan permasalahan seperti yang telah disebutkan di atas. Diantaranya mengalami kesulitan dalam pelaksanaan rotasi, mutasi, maupun promosi karena ketidaksesuaian antara kualifikasi dan kompetensi pegawai dengan syarat jabatan serta kurang proporsionalnya pendistribusian pegawai di unit-unit kerja. Berdasarkan pada adanya latar belakang permasalahan, sebagai upaya agar dapat memberikan masukan dalam mengatasi kondisi yang dihadapi, penulis memilih judul untuk skripsi ini “Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Analisis Jabatan dan Beban Kerja Pada Politeknik Negeri Malang”.

Pada penelitian yang dilakukan Istiwahyuningsih (2019), yaitu: analisis jabatan, beban kerja dan perhitungan kebutuhan pegawai di Pusat Data dan Statistik Pendidikan dan Kebudayaan menyatakan bahwa karyanya tersebut meneliti mengenai adanya perbedaan antara analisis jabatan dan ABK maupun perhitungan kebutuhan pegawai yang telah diformulasikan dengan penerapannya di Pusat Data dan Statistik Pendidikan dan Kebudayaan. Sedangkan penulis melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengkaji penyusunan kebutuhan PNS pada Politeknik Negeri Malang berdasarkan Anjab dan ABK.

Anjab/*job analysis* maupun ABK merupakan proses yang berurutan dan menyatu dalam pelaksanaan penyusunan kebutuhan PNS. Untuk mampu mewujudkan PNS yang memiliki profesionalitas, maka wajib bagi semua instansi pemerintah untuk melakukan penyusunan jumlah dan jenis kebutuhan pegawai yang berdasarkan pada analisis jabatan/*job analysis* maupun ABK.

Semakin berkembangnya organisasi akan semakin besar pula tantangan yang akan dihadapi, dengan harapan mampu menjawab tantangan tersebut, maka apa yang dihasilkan dari proses analisis jabatan/*job analysis* maupun ABK bisa digunakan dalam hal untuk memenuhi PNS yang sesuai dengan kualifikasi maupun kompetensi syarat jabatan serta beban kerja/*workload*. Dengan demikian hal ini akan berdampak pada Polinema, sumber daya manusia organisasi dapat menjalankan apa yang menjadi tugas maupun fungsinya secara baik, berperan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan organisasi secara efektif maupun efisien yang berguna dalam mendukung pada terciptanya tata kelola dalam pemerintahan yang baik/*good governance*.

B. Pertanyaan Penelitian

Penyusunan kebutuhan pegawai pada instansi pemerintah merupakan upaya untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi terhadap sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi maupun kompetensi serta sesuai dengan beban kerja/*workload* yang ada pada organisasi atau dengan kata lain jumlahnya sesuai dengan kebutuhan organisasi. Namun demikian, apa yang dihadapi Polinema menunjukkan terdapatnya perbedaan antara teori dengan kondisi yang sebenarnya. Agar kondisi yang dihadapi dapat dicarikan solusi, dalam penelitian

perlu mengetahui apa yang sebenarnya terjadi. Maka dari itu pertanyaan yang diajukan untuk dapat menjadi rumusan dalam penelitian adalah:

1. Bagaimanakah pelaksanaan analisis jabatan di Polinema?
2. Bagaimanakah pelaksanaan analisis beban kerja di Polinema?
3. Bagaimanakah penyusunan kebutuhan pegawai berdasarkan analisis jabatan maupun analisis beban kerja?

C. Tujuan Penelitian

Tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen PNS tentunya harus mendapatkan pemecahan guna dapat terlaksananya tujuan yang telah ditetapkan organisasi dengan efektif maupun efisien. Untuk itu agar apa yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen PNS dapat berjalan dengan baik, berikut adalah tujuan dari dilaksanakannya penelitian:

1. Untuk mengkaji pelaksanaan analisis jabatan di Polinema;
2. Untuk mengkaji pelaksanaan analisis beban kerja di Polinema;
3. Untuk mengkaji penyusunan kebutuhan pegawai berdasarkan analisis jabatan maupun analisis beban kerja.

D. Kontribusi Penelitian

Pengelolaan terhadap sumber daya manusia yang dilakukan dengan baik merupakan tindakan yang begitu penting untuk instansi, agar dapat mendukung kinerja unit-unit lainnya, sehingga berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan dilaksanakannya penelitian ini diharapkan oleh penulis agar dapat memberikan kontribusi sebagai berikut:

1. Kegunaan Teori

- a. Dapat menjadi bahan referensi untuk penelitian yang dilakukan selanjutnya dimana masih berhubungan dengan analisis terhadap kebutuhan pegawai, analisis jabatan/*job analysis*, maupun analisis beban kerja/*workload analysis*;
- b. Dapat menjadi bekal untuk penulis karena menjadi syarat untuk dapat menyelesaikan studi/pendidikan yang ditempuh serta untuk memperkaya wawasan dan teori-teori serta ilmu pengetahuan dalam bidang MSDM.

2. Kegunaan Praktis

- a. Dapat menjadi masukan apabila instansi menerapkan penelitian yang dilakukan penulis dan harapannya agar berkontribusi pada proses pelaksanaan MSDM;
- b. Dapat menjadi bekal untuk penulis supaya dapat menerapkan ilmu dalam bidang MSDM di dunia kerja.