

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Salah satu alasan utama dari berdirinya organisasi adalah untuk mencapai suatu tujuan. Usaha untuk mencapai tujuan tersebut dilakukann melalui pelaksanaan berbagai macam tugas yang berbeda dan dikerjakan oleh orang yang berbeda yang harus dilakukan secara efektif dan efisien untuk mecapai tujuan organisasi. Tugas-tugas itu harus dilakukan oleh orang yang tepat dan memiliki kemampuan sesuai dengan beban kerja yang harus dipenuhi, sehingga memiliki motivasi yang tinggi untuk menjalankannya. Tujuan–tujuan tersebut dapat diraih dengan manajemen yang baik.

Mendayagunakan sumber daya yang dimiliki secara optimal merupakan salah satu tugas manajemen. Pendayagunaan ini berarti mengupayakan agar sumber daya manusia yang tersedia mampu bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi. Manusia akan bekerja seoptimal mungkin apabila ditempatkan pada posisi atau jabatan yang sesuai dengan keahlian, kemampuan, dan minat kerja seseorang.

Pengelolaan terhadap aktivitas-aktivitas manajemen sumberdaya manusia di organisasi sektor publik menghadapi tuntutan untuk mampu bersikap secara profesional. Hal tersebut dikarenakan sumber daya manusia adalah unsur utama dalam organisasi, sehingga memiliki peranan dan kedudukan yang vital.. Menurut

Yoga (2016) peran sumber daya manusia sangat menentukan dan berpengaruh terhadap upaya organisasi maupun instansi dalam usaha pencapaian tujuan. Tanpa adanya sumber daya manusia yang baik, maka sebuah organisasi ataupun instansi akan sulit untuk mencapai tujuannya.

Pengelolaan aktivitas manajemen sumberdaya manusia terwujud ke dalam beberapa aktivitas meliputi: proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Profesional dalam melaksanakan rangkaian aktivitas manajemen sumberdaya manusia di sektor publik berarti mendukung terwujudnya tata pemerintahan yang baik dimana dapat meningkatkan daya guna, hasil guna, transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan.

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi pelayanan publik perlu mendapat perhatian khusus seiring dengan tuntutan eksternal yang memerlukan sumber daya manusia dan kapabilitas dari semua jajaran aparatur pemerintahan baik di pusat maupun daerah. Bagi sektor publik, tanggung jawab besar birokrasi dalam memberi pelayanan kepada masyarakat harus didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur yang profesional dan kompeten yang disebut Aparatur Sipil Negara.

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki kewajiban untuk melaksanakan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu. Tugas pelayanan publik dilakukan dengan memberikan pelayanan atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan Pegawai ASN. Adapun tugas

pemerintahan dilaksanakan dalam rangka penyelenggaraan fungsi umum pemerintahan yang meliputi pendayagunaan kelembagaan, kepegawaian, dan ketatalaksanaan. Sedangkan dalam rangka pelaksanaan tugas pembangunan, tertentu dilakukan melalui pembangunan bangsa serta melalui pembangunan ekonomi dan sosial yang diarahkan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat.

Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumber daya aparatur. Berbagai permasalahan yang mengakibatkan sistem penyelenggaraan pemerintahan tidak berjalan dengan baik harus ditata ulang atau diperbaharui melalui reformasi birokrasi (MENPAN). Oleh karena itu, untuk menyempurnakan reformasi birokrasi yang dikehendaki, perlu dilakukan upaya untuk menempatkan orang-orang atau aparatur yang tepat dalam mengisi jabatan dalam struktur pemerintahan tersebut. Untuk mencapai reformasi birokrasi yang tepat, maka diperlukan mekanisme pengisian jabatan-jabatan secara tepat pula, salah satunya dengan melakukan analisis jabatan.

Informasi yang dihasilkan dari analisis jabatan berupa deskripsi jabatan yang memuat tentang pekerjaan-pekerjaan, tanggung jawab, kewajiban, dan hubungan pekerjaan, serta persyaratan jabatan yang memuat jenis atau karakteristik seseorang untuk melaksanakan pekerjaan. Melalui analisis jabatan maka akan diperoleh informasi yang akurat untuk menyusun program dan kegiatan penataan manajemen sumber daya manusia, kelembagaan, ketatalaksanaan serta

perencanaan pendidikan dan pelatihan (Pujangkoro, 2004). 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.

Dengan demikian analisis jabatan adalah suatu kegiatan yang sangat penting untuk menentukan pekerjaan dan orang yang pantas untuk melakukan pekerjaan tersebut. Analisis jabatan merupakan acuan bagi suatu organisasi untuk menentukan pekerjaan dan orang yang dibutuhkan. Setiap organisasi perlu untuk membuat analisis jabatan yang tepat, harapannya dengan adanya analisis jabatan yang tepat maka setiap anggota organisasi dapat memahami apa hak dan kewajiban mereka. Dengan adanya analisis jabatan yang tepat, maka organisasi dapat mencapai efisiensi dalam mempekerjakan karyawan-karyawannya yang meningkatkan efektivitas kerja.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 56 menyatakan bahwa setiap instansi pemerintahan wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Penyusunan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS dilakukan untuk jangka waktu lima tahun yang diperinci per satu tahun berdasarkan prioritas kebutuhan. Peraturan

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 33 Tahun 2011 Pasal 4 memberikan arahan bahwa Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah wajib melaksanakan analisis jabatan sebagai alat untuk menyusun peta jabatan dan uraian jabatan dengan tujuan penataan kepegawaian, tatalaksana, pengawasan, dan akuntabilitas.

Pedoman pelaksanaan analisis jabatan diatur dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2011. Tujuan dari pedoman pelaksanaan analisis jabatan adalah sebagai acuan bagi pejabat yang berkepentingan dalam melakukan analisis jabatan. Ruang lingkup pedoman pelaksanaan analisis jabatan yang diatur dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini meliputi pengumpulan data, penyusunan informasi jabatan, verifikasi data, dan penetapan hasil analisis jabatan.

Fenomena yang terjadi hingga tahun 2017 menunjukkan banyak sekali permasalahan dalam kepegawaian. Menurut Agung (2014) salah satunya adalah proses rekrutmen pegawai/pengisian jabatan yang tidak transparan dan cenderung menggunakan mekanisme pengisian jabatan secara tertutup. Proses seperti ini banyak ditentukan berdasarkan kepentingan politik, kekeluargaan, dan ekonomi yang sangat kental dengan praktek KKN. Mekanisme pengisian jabatan struktural secara tertutup tanpa memperhatikan analisis jabatan yang di dalamnya terdapat aspek kualitas dan kualifikasi yang diperlukan untuk pengisian jabatan tersebut, maka yang terjadi adalah banyak dijumpai pejabat-pejabat struktural yang tidak sesuai dengan kualifikasinya sehingga akan memperburuk kinerja dan instansi pejabat tersebut. Hal ini tidak sesuai dengan prinsip *the right man on the right place*

Menurut Rosyadi (dalam Atmojo, 2015) pola rekrutmen yang masih digunakan dalam manajemen sumber daya manusia di Indonesia adalah pola rekrutmen tradisional dan campur tangan para pejabat dengan unsur-unsur politis yang menghasilkan calon-calon pegawai yang kurang berkualitas. Pengisian jabatan secara terbuka dengan melihat hasil analisis jabatan adalah solusi yang tepat untuk merekrut pegawai negeri sipil yang mempunyai kualifikasi dan integritas tinggi.

Kabupaten Bantul adalah salah satu daerah yang belum melakukan analisis jabatan dengan tingkat pencapaian 100% (Data MENPAN, 2015). Salah satu instansi pemerintah yang melakukan analisis jabatan adalah Bappeda Kabupaten Bantul. Analisis Jabatan di Bappeda Kabupaten Bantul dilakukan untuk mengetahui sejauh mana uraian tugas dari masing-masing jabatan struktural yang ada supaya dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsi Bappeda Kabupaten Bantul sesuai dengan kedudukannya sebagai pelaksana tugas Pemerintah Daerah dalam urusan perencanaan.

Bappeda merupakan salah satu unsur pelaksana tugas Pemerintah Daerah dalam urusan perencanaan pembangunan daerah. Unsur manusia di dalam manajemen sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting, karena peran manusia dalam merumuskan kebijakan perencanaan. Perencanaan tersebut sangat bermanfaat bagi pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Rencana pembangunan daerah dapat memberikan gambaran dan konsep pembangunan yang akan dilaksanakan serta potensi suatu daerah yang dapat dikembangkan di masa yang akan datang.

Pada Tahun 2016 terjadi perubahan struktur organisasi di Bappeda Kabupaten Bantul yang telah diatur dalam Peraturan Bupati Nomor 127 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul. Perubahan yang terjadi adalah perubahan bidang jabatan eselon III yang sebelumnya berjumlah 7 bidang jabatan yang diperkecil atau dipersempit hanya menjadi lima bidang jabatan eselon III saja. Terjadinya perubahan SOTK (Struktur Organisasi Tata Kerja) yang secara otomatis terjadi penamaan jabatan baru, penghapusan jabatan, penggabungan jabatan, dan penambahan persyaratan baru.

Konsekuensi yang ditimbulkan oleh perubahan SOTK tersebut secara langsung akan berdampak pada perubahan komposisi pemangku jabatan eselon III yang ada, bisa saja pejabat yang menduduki jabatan eselon III diisi oleh pejabat yang sama sebelum terjadinya perubahan SOTK atau bahkan diisi oleh pejabat baru yang diperoleh dari hasil mutasi atau promosi.

Berdasarkan uraian yang telah dibahas, maka perlu dilakukannya penelitian tentang Kesesuaian Analisis Jabatan Dalam Pengisian Jabatan Struktural di Bappeda Kabupaten Bantul Tahun 2016.

## **1.2 Rumusan Masalah**

- a. Bagaimana kesesuaian analisis jabatan dalam pengisian jabatan Eselon III di Bappeda Kabupaten Bantul tahun 2016?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami bagaimana kesesuaian analisis jabatan dalam proses pengisian jabatan Eselon III di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul tahun 2016.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi kajian yang bermanfaat bagi lembaga yang mempunyai kewenangan untuk menentukan pengisian jabatan struktural khususnya jabatan Eselon III di instansi-instansi pemerintah, sehingga sumber daya aparatur yang menduduki jabatan merupakan pegawai yang memiliki kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan jabatannya.

#### b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pemerintah pusat maupun daerah dalam proses menentukan pejabat Eselon III, agar pegawai yang menduduki jabatan tersebut memiliki integrasi tinggi dan terwujudnya pegawai yang profesional di bidangnya sehingga dapat menciptakan pelayanan yang baik kepada masyarakat.

### **1.5 Penelitian Terdahulu**

Yoga (2016) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Jabatan Struktural Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis”, hasilnya menunjukkan bahwa analisis jabatan yang dilakukan kurang tepat disebabkan oleh penerimaan dan penempatan pejabat yang tidak sesuai dengan persyaratan jabatan. Terdapat



ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dalam formasi jabatan yang ditempatkan oleh pejabat. Persyaratan jabatan yang merupakan hasil dari analisis jabatan tidak sepenuhnya digunakan. Penempatan pegawai tidak terlalu memperhatikan persyaratan jabatan, karena terdapat pengaruh dari unsur-unsur lain seperti pengaruh politik.

Samratulangi (2013) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Kebutuhan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar”, hasilnya menunjukkan bahwa kebutuhan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar telah terpenuhi. Dapat dilihat dari tingkat kesesuaian kompetensi dan kualifikasi pegawai terhadap jabatannya sudah sesuai dengan persyaratan jabatan yang terdapat dalam analisis jabatan. Jumlah pegawai dan beban kerja di Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar sudah seimbang dan tidak memerlukan penambahan pegawai.

Wahyudi (2015) dalam penelitiannya yang berjudul “Pemanfaatan Analisis Jabatan dalam Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia di Kantor Perpustakaan Kota Malang”, mengatakan bahwa implementasi hasil analisis jabatan dan beban kerja menunjukkan hasil yang kurang maksimal yang disebabkan oleh berbagai hambatan seperti keterbatasan anggaran, munculnya kecenderungan-kecenderungan kepentingan dalam merumuskan kebijakan yang berkaitan dengan kepegawaian, persepsi negatif.

**Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu**

<b>Nama Penulis</b>	<b>Judul</b>	<b>Temuan</b>
Yoga (2016)	Analisa Jabatan Struktural Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis	Persyaratan jabatan tidak direalisasikan dalam proses penempatan pegawai, karena masih terdapat pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya menempati suatu jabatan. Terdapat pengaruh dari unsur-unsur lain seperti faktor politis.
Samratulangi (2013)	Analisis Kebutuhan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar	Kebutuhan Pegawai BKD telah terpenuhi, dapat dilihat dari tingkat kesesuaian kompetensi dan kualifikasi pegawai terhadap jabatannya sudah sesuai dengan persyaratan jabatan yang terdapat dalam analisis jabatan
Wahyudi (2015)	Pemanfaatan Analisis Jabatan dalam Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia di Kantor Perpustakaan Kota Malang	Implementasi hasil analisis jabatan dan beban kerja menunjukkan hasil yang kurang maksimal yang disebabkan oleh berbagai hambatan seperti keterbatasan anggaran.,

Sumber: Diolah Oleh Peneliti, 2017.

## **1.6 Kerangka Teori**

### **1.6.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dessler (2009) berpendapat bahwa manajemen adalah suatu kegiatan pengelolaan yang melibatkan lima fungsi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, kepemimpinan, dan pengendalian. Secara keseluruhan fungsi-fungsi ini mewakili proses manajemen. Dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu ilmu dan seni dalam melakukan tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, penyusunan personalia, dan pengendalian dengan memanfaatkan sumber daya manusia atau sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan (2007) dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Proses tersebut mencakup kegiatan-kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, organisasi, individu, pegawai, dan masyarakat.

Dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan untuk mengatur atau mengelola sumber daya manusia yang ada pada suatu organisasi agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara efektif. Memastikan bahwa potensi atau bakat setiap pegawai dalam organisasi dapat digunakan secara efektif dan efisien sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

#### **1.6.1.1 Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia dibentuk dengan tujuan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut, maka kegiatan-kegiatan yang dilakukan harus mengacu pada empat sasaran atau dimensi. Menurut Murihot (2007) sasaran manajemen tersebut yaitu:

- a. Tujuan Sosial. Kegiatan yang dilakukan oleh organisasi harus memberikan keuntungan dan dapat meningkatkan kesejahteraan bagi masyarakat, karena organisasi berada dalam lingkungan masyarakat. Oleh karena itu semua kegiatan, program-program, dan kebijakan harus mengutamakan kepentingan masyarakat.

- b. Tujuan Organisasi. Kegiatan yang dilakukan dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Agar organisasi dapat bertahan lama dan mencapai tujuannya, maka organisasi harus bekerja secara efektif dan efisien. Program-program dan kebijakan kepegawaian dilakukan untuk meningkatkan produktivitas organisasi.
- c. Tujuan Fungsional. Sasaran ini berupaya untuk meningkatkan kesesuaian antara kegiatan dan kemampuan departemen sumber daya manusia dengan kegiatan bisnis.
- d. Tujuan Pribadi. Kegiatan yang dilakukan oleh organisasi harus membantu pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan pribadi. Tujuan tersebut dapat berupa untuk mendapatkan gaji yang lebih besar, pengakuan sosial dari masyarakat, dan mengembangkan diri. Oleh karena itu organisasi harus mendukung penuh setiap pegawai untuk mencapai tujuannya.

#### **1.6.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia di Pemerintahan**

Diawali dengan perkembangan paradigma *New Public Management* (NPM) antara organisasi swasta dan pemerintah mempunyai beberapa kesamaan. Banyak konsep dan praktek penyelenggaraan pemerintahan yang diilhami dari konsep pengelolaan perusahaan swasta, salah satunya adalah bidang pengelolaan sumber daya manusia. Munculnya konsep analisis jabatan dan analisis beban kerja di sektor publik terinspirasi dari konsep perencanaan sumber daya manusia di sektor swasta.

Menurut Gullick dan Urwick (dalam Zaenuri, 2015) berpendapat bahwa terdapat beberapa fungsi-fungsi yang sama antara manajer swasta dan manajer publik dalam mengelola sumber daya manusia yang disingkat menjadi

POSDCORB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting*). Demikian juga dalam bidang perencanaan tentang pengadaan pegawai dengan mendasarkan pada kompetensi dan sistem meritokrasi yang dilakukan secara ketat dan kompetitif, dilakukan oleh manajer sumber daya manusia di perusahaan maupun pimpinan badan kepegawaian di pemerintahan.

Persoalan mendasar yang harus dipahami oleh semua pihak bahwa manajemen sumber daya manusia di pemerintahan harus tunduk pada regulasi yang ditetapkan baik oleh pemerintah pusat maupun daerah, sedangkan untuk sektor swasta lebih leluasa untuk menentukan teknik dan mekanismenya sendiri tetapi tetap harus memperhatikan prinsip-prinsip yang harus ditepati sesuai undang-undang ketenagakerjaan.

Menurut Atmojo (2015) Indonesia belum mempunyai lembaga independen untuk mengelola sumber daya manusia, dimana pengelolaan sumber daya manusia masih di kelola oleh birokrasi pemerintahan. Jika melihat UU No 43 tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian seharusnya pemerintah telah membentuk lembaga independen pengelolaan sumber daya manusia. Akan tetapi sampai saat ini lembaga tersebut belum terbentuk, hal inilah yang menjadikan banyaknya praktek-praktek KKN karena pengelolaan sumber daya manusia langsung dikelola oleh birokrasi.

**Tabel 1.2 Institusi Penanggung Jawab Manajemen Sumber Daya Manusia di Indonesia**

<b>Institusi</b>	<b>Fungsi</b>
Sekretariat Negara dan Sekretariat Kabinet Menteri Keuangan	Kebijakan pemerintahan secara keseluruhan Pembayaran dan pensiun (Badan Usaha Milik Negara bertanggung jawab atas gaji dan pensiun mereka sendiri dibawah pengawasan Kementerian BUMN
Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara	Pengawasan, monitoring, koordinasi, dan evaluasi dari semua permasalahan pegawai negeri, termasuk pengawasan dan koordinasi dari Badan Kepegawaian Nasional
Badan Kepegawaian Nasional Lembaga Administrasi Nasional	Pengangkatan, mutasi, dan promosi Pendidikan, pelatihan, rancangan organisasi, dan penelitian untuk permasalahan birokrasi

Sumber: Tjiptoherijanto, 2014.

## **1.6.2 Analisis Jabatan**

### **1.6.2.1 Pengertian Analisis Jabatan**

Menurut Sofyandi (2008) analisis jabatan adalah suatu proses sistematis untuk mengetahui isi dari suatu pekerjaan atau jabatan meliputi tugas, pekerjaan, kewenangan, kondisi kerja, dan persyaratan kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan seperti pendidikan, dan pelatihan. Analisis jabatan menurut Hariandja (2007) merupakan usaha untuk mencari tahu tentang suatu pekerjaan atau jabatan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas-tugas yang dilakukan oleh jabatan tersebut.

Herman dan Dewi (dalam Sugijono, 2016) berpendapat bahwa analisis jabatan merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia dalam suatu

organisasi yang merupakan proses menentukan isi dari suatu pekerjaan atau jabatan yang meliputi tanggung jawab, tugas, hubungan pekerjaan dengan jabatan lain, dan persyaratan yang dibutuhkan agar seorang pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Analisis jabatan diperlukan untuk mengumpulkan informasi-informasi dasar untuk menyusun deskripsi pekerjaan, spesifikasi jabatan, dan evaluasi pekerjaan.

Menurut Robbins (dalam Suprpto, 2011) analisis jabatan sebagai pedoman atau dasar dalam melakukan pengelolaan sumber daya manusia. Sedarmayanti (2014) mendefinisikan analisis jabatan sebagai suatu teknik atau cara yang sistematis untuk menganalisis dan mengumpulkan informasi tentang isi dari suatu pekerjaan, biasanya dalam melakukan analisis jabatan selalu melibatkan pengumpulan informasi tentang karakteristik pekerjaan yang membedakan dengan pekerjaan lain. Menurut Pynes (2004) analisis jabatan adalah proses sistematis untuk mengumpulkan data seperti pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan karakteristik lainnya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Dari pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan adalah suatu cara mendasar dalam manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan gambaran atau informasi menyeluruh dan lengkap mengenai suatu posisi jabatan. Dimulai dari proses pengumpulan, pencatatan, pengolahan, dan penyusunan data jabatan menjadi informasi jabatan. Informasi tersebut kemudian disadur ke dalam format yang dapat memudahkan untuk memahami informasi jabatan dalam organisasi secara akurat.

### **1.6.2.2 Komponen Analisis Jabatan**

Analisis jabatan memuat dua informasi penting, yaitu:

#### **a. Uraian Jabatan**

Menurut Hasibuan (2007) uraian jabatan adalah suatu informasi secara tertulis yang isinya berupa tanggung jawab, tugas-tugas, hubungan pekerjaan, kondisi pekerjaan pada suatu jabatan di dalam organisasi. Uraian jabatan dapat dijadikan sebagai dasar dalam menetapkan persyaratan jabatan dan evaluasi kinerja bagi orang yang menduduki jabatan tersebut. Uraian jabatan yang kurang lengkap dan kurang jelas mengakibatkan seorang pegawai tidak mengetahui tugas dan tanggung jawabnya, sehingga menyebabkan pekerjaan yang tidak jelas pula.

Menurut Purnaya (2016) uraian jabatan adalah suatu daftar tugas-tugas, tanggung jawab hubungan laporan kondisi kerja, tanggung jawab kepenyeliaan suatu jabatan. Ruky (2001) mengemukakan uraian jabatan sebagai sebuah dokumen yang menggambarkan segala informasi yang relevan tentang sebuah pekerjaan/jabatan. Soemohadiwidjojo (2014) berpendapat bahwa uraian jabatan bukanlah sebagai prosedur, melainkan dokumen yang berisi deskripsi aktivitas terpenting dari suatu jabatan.

#### **b. Spesifikasi Jabatan**

Spesifikasi jabatan menurut Purnaya (2016) adalah suatu daftar dari tuntutan manusiawi suatu jabatan seperti pendidikan, keterampilan, kepribadian, dan lain-lain yang sesuai produk dari analisis jabatan. Spesifikasi jabatan berisi tentang persyaratan kualifikasi individu sehubungan dengan posisinya pada suatu jabatan tertentu, seperti pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan karakteristik



lain yang harus dimiliki oleh seseorang untuk dapat menduduki jabatan tersebut. Menurut Nilasari (2016) spesifikasi jabatan adalah persyaratan minimal yang wajib dimiliki oleh seorang pegawai yang harus dipenuhi untuk dapat menduduki suatu jabatan, dengan tujuan supaya dapat melaksanakan tugas yang diberikan dengan efektif.

Menurut Werther dan Davis (dalam Sirait, 2006) spesifikasi jabatan menguraikan permintaan-permintaan dari suatu jabatan kepada pegawai yang mengerjakan jabatan tersebut dan keterampilan-keterampilannya. Tuntutan-tuntutan tersebut mencakup pengalaman, latihan, pendidikan, kemampuan fisik, dan kemampuan mental.

### **1.6.2.3 Metode Analisis Jabatan**

Metode analisis jabatan adalah suatu cara untuk mendapatkan informasi jabatan. Berdasarkan sumber informasi jabatan, digunakan beberapa metode untuk mendapatkan informasi jabatan (Zaenuri, 2015) yaitu:

#### **a. Daftar Pertanyaan**

Daftar pertanyaan ini dibagikan kepada pegawai-pegawai pelaksana (pemegang jabatan). Metode ini digunakan untuk menguraikan jabatan pegawai-pegawai administrasi. Hambatan dalam metode ini adalah kurangnya ketelitian dalam menilai dan merinci pekerjaan masing-masing pegawai. Para pegawai kesulitan untuk mempertimbangkan tugas mana yang paling penting dalam jabatan mereka. Apabila pegawai-pegawai telah mengembalikan formulir atau daftar pertanyaan yang telah diisi, maka formulir-formulir ini diserahkan kepada

pengawas untuk diperiksa dan memberikan kritik, lalu diperiksa lagi oleh suatu panitia khusus yang dibentuk untuk tujuan ini.

#### b. Wawancara

Metode wawancara dilakukan dengan setiap pegawai pelaksana atau dengan kepala-kepala mereka. Metode ini diperuntukan bagi pekerja-pekerja kasar atau bagi pegawai yang tidak bisa menjawab pertanyaan. Keuntungan metode wawancara adalah:

1. Informasi yang diperoleh lebih jelas dan lengkap apabila dibandingkan dengan menggunakan metode daftar pertanyaan, karena apabila informasi kurang lengkap dapat segera ditanyakan kembali.
2. Informasi yang kurang lengkap yang didapat dengan menggunakan metode lain dapat diperjelas dengan cara wawancara.
3. Dapat diperoleh informasi dari tangan pertama, informasi yang diperoleh dari tangan kedua dan seterusnya sering mengalami perubahan.

#### c. Buku Catatan Harian

Dalam metode ini, pegawai diharuskan untuk mencatat apa yang dikerjakan setiap harinya, berapa waktu yang digunakan, kapan dimulai, dan kapan selesainya tugas setiap tugas yang diserahkan kepadanya. Kelebihan dalam melakukan metode buku catatan harian adalah:

1. Pegawai mungkin akan bekerja lebih baik, karena hasil kerjanya tiap hari harus dicatat dalam buku harian yang akan diperiksa oleh atasannya.
2. Metode ini dapat mengurangi waktu yang digunakan oleh pihak yang melakukan analisis jabatan dalam mengadakan pengamatan dan wawancara.

Selain memiliki keuntungan, metode buku catatan harian juga memiliki kerugian, seperti informasi yang didapat bisa saja tidak lengkap karena tidak memasukan data-data lain dan memakan waktu yang lama karena harus dilakukan dalam jangka waktu satu bulan

#### d. Pengamatan (observasi)

Metode observasi biasanya dilakukan oleh penganalisis jabatan yang telah mendapatkan pelatihan secara khusus. Observasi dilakukan dengan cara menggabungkannya dengan metode wawancara. Penganalisis melakukan pengamatan dan wawancara terhadap setiap jabatan dengan pegawai-pegawai pelaksana dan kepala mereka. Keuntungan menggunakan metode observasi adalah informasi yang diperoleh lebih lengkap, lebih teliti, dapat dipercaya, dan keseragaman informasi yang dikumpulkan.

Dalam metode pengamatan juga terdapat beberapa kerugian, seperti informasi yang kurang lengkap apabila pengamatan tersebut dilakukan dalam waktu yang singkat dan tidak dapat memperoleh informasi tentang kegiatan-

kegiatan robaniah (inisiatif, kesanggupan menyesuaikan diri, pengambilan keputusan, dan kesiapan mental).

#### **1.6.2.4 Tujuan dan Manfaat Analisis Jabatan**

Permasalahan yang terjadi apabila analisis jabatan tidak dilakukan di dalam suatu organisasi maka dapat menyebabkan ketidaksesuaian penempatan pegawai dengan latar belakang pendidikan dan keahliannya, sehingga yang terjadi adalah kinerja individu menjadi tidak efektif dan tidak dapat beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan yang harus dilakukan karena kurangnya informasi tentang jabatan tersebut. Menurut Siagian (2012) berbagai hal negatif akan terjadi seperti tingkat kemangkiran yang tinggi, produktivitas rendah, ketidakpuasan dan mungkin pegawai yang bersangkutan berpikir untuk pindah pekerjaan.

Untuk mencegah timbulnya hal-hal negatif seperti itu, maka peran analisis jabatan dalam semua satuan kerja pada suatu organisasi menjadi sangat penting guna mencapai tujuan organisasi. Analisis jabatan dilakukan terutama untuk menyelidiki fungsi, peranan, dan tanggung jawab suatu jabatan. Hasil analisis jabatan ini akan memberikan gambaran tentang tugas dan tanggung jawab setiap pekerja. Kegunaan analisis jabatan menurut Pujangkoro (2004) pada umumnya digunakan untuk:

- a. Analisis jabatan dapat digunakan untuk tujuan kelembagaan (organisasi dan perancang jabatan) seperti penyempurnaan organisasi yang ada saat ini, penyusunan organisasi baru, penyempurnaan fungsi setiap jabatan,

dan peninjauan kembali alokasi wewenang, tugas, dan tanggung jawab setiap jabatan.

- b. Kegunaan analisis jabatan untuk tujuan kepegawaian, seperti perbaikan sistem seleksi atau rekrutmen, evaluasi jabatan, program perbaikan, mutasi dan promosi, dan penyusunan jenjang karir.
- c. Kegunaan analisis jabatan untuk tujuan ketatalaksanaan, seperti penyusunan dan penyempurnaan sistem dan prosedur kerja, penyusunan dan penyempurnaan metode dan analisa ketatalaksanaan pekerjaan, penyusunan dan penyempurnaan standarisasi kerja dan sarana pekerjaan.

Menurut Andriansyah (2015) informasi yang didapatkan dari hasil analisis jabatan memiliki empat manfaat utama, yaitu:

- a. Rekrutmen dan penempatan pegawai

Analisis jabatan menyediakan informasi tentang cakupan pekerjaan dan syarat-syarat yang diperlukan oleh suatu jabatan. Informasi ini merupakan dasar bagi manajemen perusahaan untuk memutuskan mengenai rekrutmen dan penempatan pegawai.

- b. Sistem penggajian

Manajemen juga memerlukan pemahaman yang jelas tentang hal-hal yang terdapat dalam informasi tiap-tiap jabatan. Hal ini karena dalam informasi jabatan akan diketahui tolak ukur yang akan mempengaruhi kompensasi pegawai.

c. Penilaian prestasi kerja

Penilaian prestasi kerja adalah membandingkan prestasi aktual pegawai dengan prestasi kerja yang diharapkan. Melalui analisis jabatan, manajemen dapat memutuskan standar yang akan dicapai.

d. Pelatihan

Berdasarkan hasil analisis jabatan, setiap jabatan akan diketahui jenis-jenis pelatihan apa saja yang dibutuhkan oleh pegawai dalam melakukan pekerjaan. Oleh karena itu, penyelenggara pelatihan akan sangat membutuhkan informasi jabatan sebagai bahan untuk menganalisis kebutuhan pelatihan bagi pegawai.

#### **1.6.2.5 Prinsip Analisis Jabatan**

Menurut Moekijat (2011) agar analisis jabatan berjalan efektif, maka perlu diperhatikan beberapa prinsip dalam melakukan analisis jabatan, yaitu:

- a. Analisis jabatan harus memberikan semua fakta penting yang terkait dengan jabatan.
- b. Analisis jabatan harus memberikan fakta yang dibutuhkan untuk berbagai tujuan.
- c. Analisis jabatan harus sering ditinjau kembali dan apabila memungkinkan harus selalu diperbaiki., karena jabatan-jabatan yang ada pada suatu organisasi yang besar bersifat tidak tetap dan sering terjadi perubahan.
- d. Analisis jabatan harus dapat menghasilkan informasi yang dapat dipercaya, lengkap, dan tepat. Diperlukan pelayanan para ahli untuk memperoleh data yang seperti itu.

- e. Analisis jabatan dapat menunjukkan unsur jabatan mana yang paling vital atau penting diantara beberapa unsur jabatan dalam setiap jabatan yang ada pada suatu organisasi.

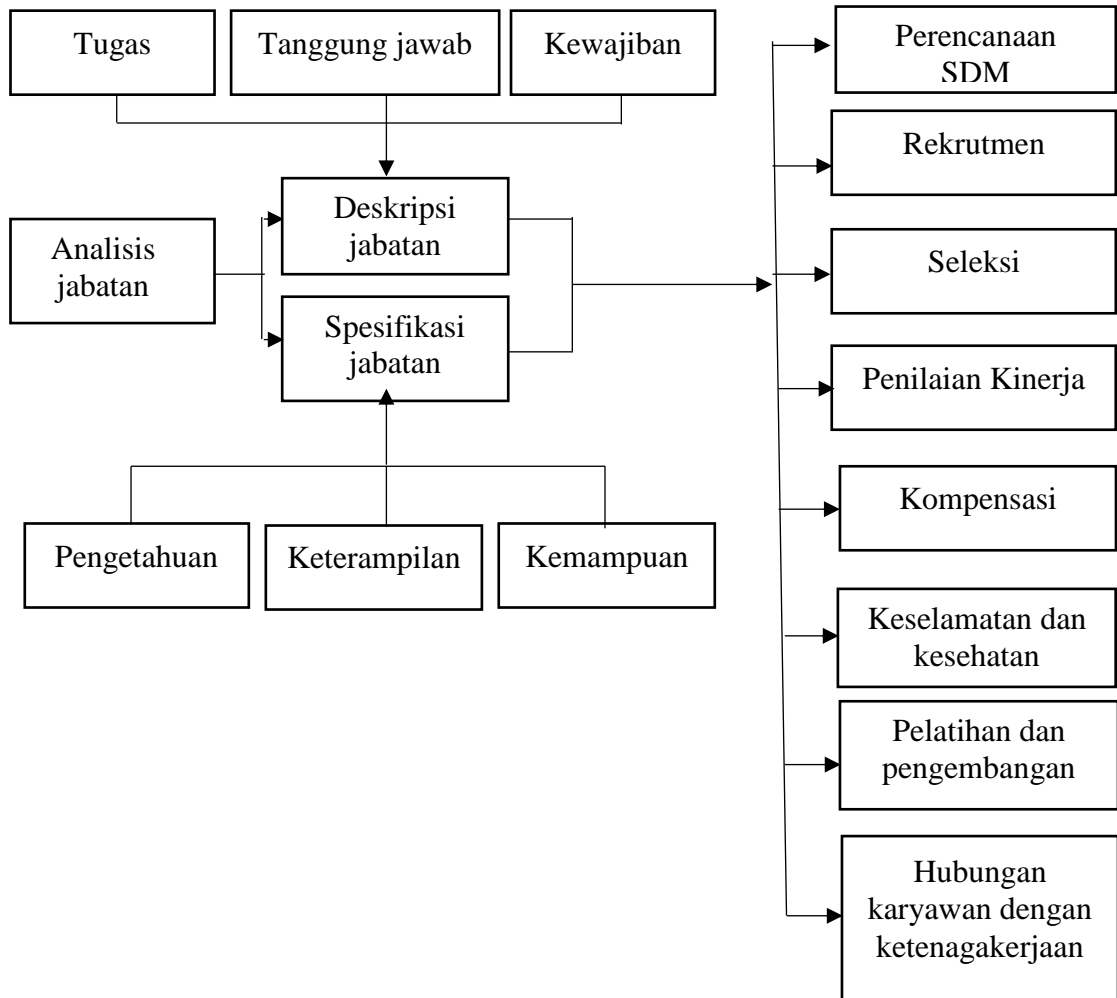
### **1.6.3 Hubungan Analisis Jabatan dengan MSDM**

Analisis jabatan memiliki kaitan atau hubungan dengan berbagai fungsi dari manajemen sumber daya manusia, karena informasi yang diperoleh dari analisis jabatan berguna bagi perencanaan dan implementasi fungsi manajemen sumber daya manusia (Sedarmayanti, 2014). Analisis jabatan dapat menghasilkan:

- a. Deskripsi jabatan atau pekerjaan yang berisi gambaran mengenai isi dari suatu jabatan baik yang menyangkut tugas atau pekerjaan., standar kinerja, bobot jabatan.
- b. Persyaratan jabatan yang dapat digunakan sebagai dasar untuk melaksanakan pekerjaan dalam lingkup penarikan karyawan (rekrutmen).
- c. Rancangan dan struktur organisasi.

Analisis jabatan digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, analisis jabatan memiliki peranan penting dalam pengelolaan organisasi, karena melaksanakan fungsi-fungsi strategis dalam bidang perencanaan, penyusunan tenaga kerja, pengembangan pegawai, dan pemeliharaan pegawai.

**Gambar 1.1 Analisis Jabatan Sebagai Perangkat Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia**



Sumber: Widodo, 2015.

#### 1.6.4. Pengisian Jabatan

Menurut Manan (2000) jabatan adalah lingkungan kerja tetap yang berisi fungsi-fungsi tertentu yang secara keseluruhan akan mencerminkan tujuan dan tata kerja suatu organisasi. Kumpulan atau keseluruhan jabatan inilah yang mewujudkan suatu organisasi. Pengisian jabatan adalah suatu kegiatan yang dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan karyawan yang akan mengisi jabatan-



jabatan kosong yang terdapat dalam suatu organisasi. Tujuan pengisian jabatan yaitu agar semua posisi yang kosong dapat terisi oleh pegawai yang berkualitas, sehingga sasaran organisasi akan tercapai. Terdapat tiga cara dalam melakukan pengisian jabatan, yaitu:

a. Rekrutmen

Menurut Zaenuri (2015) rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam organisasi. Sirait (2006) berpendapat bahwa rekrutmen dapat diartikan pula sebagai penarikan calon pegawai dalam serangkaian kegiatan yang dilakukan secara terencana guna mendapatkan calon-calon pegawai yang memenuhi persyaratan dari suatu jabatan tertentu. Pynes (2004) mendefinisikan rekrutmen sebagai proses/kegiatan pencarian dan mempengaruhi kandidat atau sumber-sumber tenaga kerja yang akan ditarik agar mau melamar pada formasi jabatan yang masih kosong dalam suatu organisasi.

b. Seleksi

Pengertian seleksi menurut Pynes (2004) adalah tahap akhir dari proses rekrutmen, ketika keputusan dibuat untuk menentukan siapa yang akan dipilih untuk menduduki jabatan/posisi yang kosong. Menurut Siagian (2012) seleksi tindak lanjut dari proses rekrutmen. Apabila sekelompok pelamar sudah diperoleh melalui berbagai kegiatan rekrutmen, maka proses seleksi dimulai. Seleksi terdiri dari berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan pelamar yang akan ditolak. Proses seleksi dimulai dari penerimaan lamaran dan berakhir dengan keputusan terhadap lamaran tersebut.

#### c. Promosi

Menurut Saydam (dalam Kadarisman, 2013) mendefinisikan promosi sebagai suatu kegiatan pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi. Promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Pada umumnya promosi juga diikuti dengan kenaikan atau peningkatan penghasilan yang selalu didambakan oleh setiap pegawai, karena melalui proses promosi akan membawa pengaruh dan peningkatan kemampuan yang bersangkutan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Siagian (2012) promosi dapat dikatakan apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dengan tanggung jawab yang lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula.

#### d. Mutasi

Menurut Kadarisman (2013) mutasi merupakan proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seorang karyawan dalam suatu organisasi. Saydam (dalam Kadarisman, 2013) berpendapat bahwa mutasi dalam manajemen sumber daya manusia mencakup dua pengertian, yaitu kegiatan pemindahan pegawai dari satu tempat ke tempat kerja yang baru atau sering disebut dengan “alih tempat” dan kegiatan pemindahan pegawai dari tugas yang satu ke tugas yang lain dalam satu unit kerja yang sama, atau dalam organisasi yang sering disebut dengan istilah “alih tugas”.

Berdasarkan Undang-Undang No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, jabatan ditetapkan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Jabatan dalam ASN terdiri dari:

- a. Jabatan Administrator , adalah jabatan (pejabat) yang bertanggung jawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. Adapun pejabat dalam jabatan pengawas bertanggung jawab mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana. Pejabat dalam jabatan pelaksana bertugas melaksanakan kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.
- b. Jabatan Fungsional, adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu.
- c. Jabatan Pimpinan Tinggi, adalah jabatan yang berfungsi memimpin dan memotivasi setiap pegawai pada Instansi Pemerintah

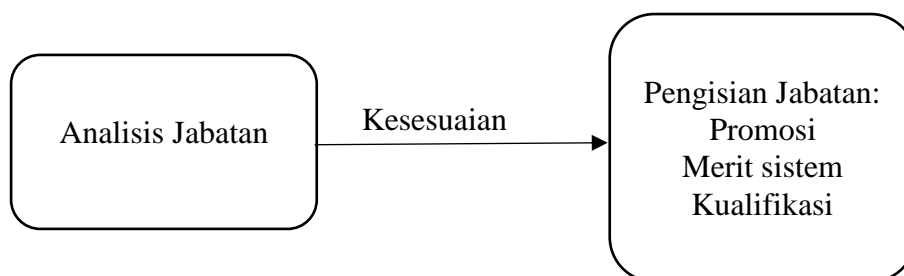
Surat Edaran Menpan No. 16 Tahun 2012 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Struktural Yang Lowong Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah menyatakan bahwa sesuai Grand Design Reformasi Birokrasi yang dipertajam dengan rencana aksi Program Percepatan Reformasi Birokrasi salah satu diantaranya adalah Program Sistem Promosi PNS secara terbuka. Sehubungan dengan ketentuan sebagaimana tersebut di atas, guna lebih menjamin para pejabat struktural memenuhi kompetensi jabatan yang diperlukan oleh jabatan tersebut, perlu diadakan promosi PNS atau pengisian jabatan berdasarkan sistem merit dan

terbuka, dengan mempertimbangkan kesinambungan karier PNS yang bersangkutan.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Pasal 54 bahwa persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang pegawai untuk menduduki jabatan struktural sebagai berikut:

- a. Berstatus PNS.
- b. Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan paling rendah sarjana.
- c. Memiliki pengalaman paling singkat tiga tahun menduduki jabatan struktural.
- d. Memiliki kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural.

### 1.7 Kerangka Pikir Peneliti



### 1.8 Definisi Konseptual

- a. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu kegiatan untuk mengatur atau mengelola sumber daya manusia yang ada pada suatu organisasi agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara efektif.
- b. Analisis jabatan adalah suatu cara mendasar dalam manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan gambaran atau informasi menyeluruh dan lengkap mengenai suatu posisi jabatan. Dimulai dari proses

pengumpulan, pencatatan, pengolahan, dan penyusunan data jabatan menjadi informasi jabatan.

- c. Pengisian jabatan adalah suatu kegiatan yang dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan karyawan yang akan mengisi jabatan-jabatan kosong yang terdapat dalam suatu organisasi.

## **1.9 Definisi Operasional**

- a. Pengisian jabatan eselon III dapat dilakukan melalui proses promosi atau mutasi.
- b. Penerapan merit sistem.
- c. Kesesuaian analisis jabatan dalam pengisian jabatan dapat dilihat dari empat aspek, yaitu:
  - 1) Kualifikasi latar belakang pendidikan.
  - 2) Kualifikasi pangkat dan golongan.
  - 3) Kualifikasi pendidikan dan pelatihan.
  - 4) Kualifikasi pengalaman.

## **1.10 Metode Penelitian**

### **1.10.1 Jenis Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah pendekatan kualitatif, hal ini didasarkan kepada rumusan-rumusan yang muncul dalam penelitian ini yang menuntut peneliti untuk melakukan berbagai aktivitas pencarian dalam rangka memahami dan menjelaskan masalah-masalah yang menjadi fokus dalam penelitian ini.

Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme* yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen). Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik, karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (Sugiyono, 2014). Menurut Moleong (2016) penelitian kualitatif merupakan yang bertujuan untuk mengetahui atau memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian seperti motivasi, perilaku, tindakan, dan persepsi dengan mendeskripsikan dalam bentuk tulisan atau kata-kata.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan suatu metode penelitian yang ditujukan untuk menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, yang berlangsung pada saat ini atau saat yang lampau. Penelitian deskriptif berusaha mendeskripsikan dan menginterpretasikan data yang ada, dan bersifat sekedar mengungkapkan fakta (Hamdi dan Bahruddin, 2014).

### **1.10.2 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian adalah tempat dimana kegiatan penelitian digunakan. Penentuan lokasi dimaksudkan untuk mempermudah dan memperjelas obyek yang menjadi sasaran penelitian. Penentuan lokasi juga dibutuhkan untuk membatasi objek penelitian. Lokasi penelitian tentang “Kesesuaian Analisis Jabatan Dalam Pengisian Jabatan Eselon III di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul Tahun 2016” dilakukan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

### 1.10.3 Unit Analisis Data

Unit analisis suatu penelitian dapat berupa individu, kelompok, atau organisasi, sesuai dengan fokus permasalahannya. Adapun unit analisis data dalam penelitian ini adalah :

**Tabel 1.3 Unit Analisis Data**

<b>No.</b>	<b>Instansi</b>	<b>Narasumber</b>	<b>Jumlah</b>
1	BAPPEDA Kabupaten Bantul	Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian	1
2	BKPP Kabupaten Bantul	Kepala Sub Bidang Mutasi Jabatan Administrasi dan Jabatan Pimpinan Tinggi	1
3	BKPP Kabupaten Bantul	Kepala Bidang Formasi, Pengembangan, dan Diklat	1
4	Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bantul	Kepala Sub Bagian Analisis Jabatan dan Aparatur	1
5	BAPPEDA Kabupaten Bantul	Pejabat Eselon III	1
<b>Jumlah</b>			<b>5</b>

Sumber: Diolah Oleh Peneliti, 2017.

### 1.10.4 Jenis Data

#### a. Data Primer

Data primer adalah data yang dapat diperoleh secara langsung dari lapangan atau tempat penelitian. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara kepada responden yang telah ditetapkan.

**Tabel 1.4 Data Primer**

<b>Nama Data</b>	<b>Sumber Data</b>	<b>Teknik Pengumpulan Data</b>
Mekanisme Analisis Jabatan	Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Bantul	Wawancara
Proses pengisian jabatan Eselon III	BKPP Kabupaten Bantul	Wawancara
Kesesuaian analisis jabatan	Bappeda Kabupaten Bantul	Wawancara

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah semua informasi yang diperoleh secara tidak langsung, yaitu melalui dokumen-dokumen resmi. Penelitian menggunakan data sekunder ini untuk memperkuat penemuan dan melengkapi informasi yang telah dikumpulkan melalui wawancara.

**Tabel 1.5 Data Sekunder**

<b>Nama Data</b>	<b>Sumber Data</b>	<b>Teknik Pengumpulan Data</b>
LAKIP	Bappeda Kabupaten Bantul	Dokumentasi
RENSTRA	Bappeda Kabupaten Bantul	Dokumentasi
Data Pegawai	Bappeda Kabupaten Bantul	Dokumentasi
Hasil Analisis Jabatan	Bappeda Kabupaten Bantul	Dokumentasi

### 1.10.5 Teknik Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk proses pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:



a. Wawancara

Menurut Moleong (2016) wawancara merupakan suatu bentuk percakapan yang dilakukan oleh dua pihak untuk mendapatkan informasi tertentu. Pihak yang mengajukan pernyataan disebut *interviewer* (pewawancara) sedangkan pihak yang akan memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut disebut *interviewee* (pihak yang di wawancara). Wawancara dilakukan dengan metode *semi-structured*, artinya pihak pewawancara mengajukan pertanyaan yang sudah disiapkan lalu diperdalam agar mendapat informasi yang lebih lengkap.

Untuk menghindari hilangnya informasi, peneliti meminta ijin kepada narasumber untuk menggunakan alat penunjang dokumentasi yang berupa alat perekam, kamera, dan lain-lain. Sebelum dilangsungkan wawancara mendalam, peneliti menjelaskan atau memberikan gambaran sekilas gambaran dan latar belakang secara ringkas dan jelas mengenai topik penelitian. Adapun narasumber yang akan diwawancarai adalah sebagai berikut:

1. Kepala Sub Bagian Kepegawaian Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul.
2. Pejabat eselon III Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul.
3. Kepala Sub Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Bantul.
4. Kepala Bidang Formasi, Pengembangan, dan Diklat pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Bantul.

5. Kepala Sub Bagian Analisis Jabatan dan Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Bantul.

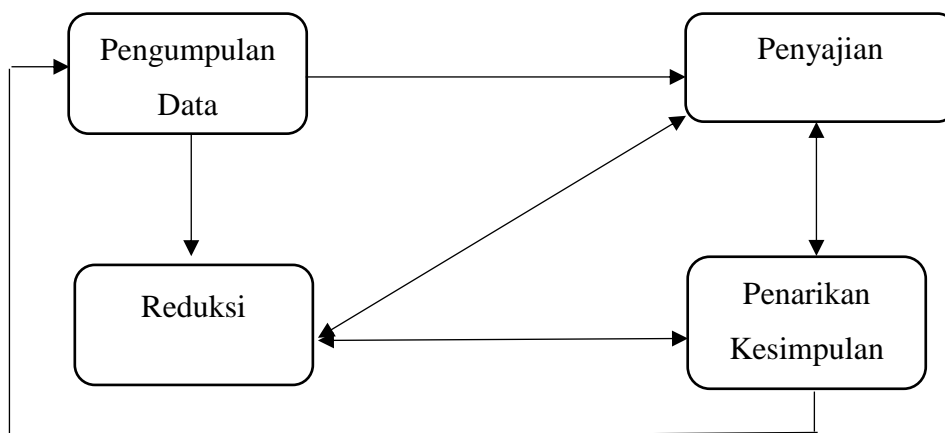
b. Dokumentasi

Menurut Arikunto (2006) dokumentasi adalah kegiatan mencari data yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, dan arsip pemerintah. Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen resmi dari Bappeda Kabupaten Bantul seperti LAKIP, data pegawai, dan laporan hasil analisis jabatan tahun 2016.

### 1.10.6 Teknik Analisis Data

Menurut Bogdan dan Biken (dalam Moleong, 2016) mendefinisikan bahwa analisis data adalah suatu upaya untuk menyusun secara sistematis data yang telah diperoleh dari hasil wawancara dan dokumentasi secara lengkap agar dapat dipahami.

**Gambar 1.2 Model Teknik Analisis Data Model Interaktif (Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman)**



Sumber: Sugiyono, 2014

Proses-proses analisis kualitatif tersebut dapat dijelaskan ke dalam tiga langkah berikut:

1. Reduksi Data

Reduksi data adalah proses yang dilakukan untuk menyederhanakan dan pemilihan data-data kasar atau temuan yang diperoleh di lapangan.

2. Penyajian Data

Penyajian data dilakukan dengan cara mendeskripsikan seluruh informasi yang telah terkumpul. Bentuk teks naratif adalah teknik penyajian data yang lazim digunakan dalam penelitian kualitatif.

3. Penarikan Kesimpulan

Peneliti menarik kesimpulan dari data yang telah diperoleh dan sudah disajikan dalam bentuk laporan dengan cara memilih data yang dapat menjawab permasalahan yang ada agar menghasilkan suatu kesimpulan yang valid.