

**ANALISIS KEBUTUHAN PEGAWAI  
DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
PROVINSI KALIMANTAN TIMUR**

**Bayu Angga Wiyanto  
NPP. 30.0967**

*Asdaf Kota Samarinda, Provinsi Kalimantan Timur  
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik  
Email : [30.0967@praja.ipdn.ac.id](mailto:30.0967@praja.ipdn.ac.id)*

Pembimbing Skripsi: Dr. Devi Irena, SP. M.Si

**ABSTRACT**

**Problem/Background (GAP):** Apparatus resource management is one of the areas of change in bureaucratic reform to realize the professionalism of the apparatus in government agencies. This study discusses employee needs analysis by measuring workload analysis to obtain information on the quantity and quality of expected human resources. **Objective:** This study was carried out to determine the analysis of employee needs through analysis of workload, inhibiting factors and efforts made. **Theory:** This study uses Sedarmayanti theory with dimensions of work volume and time norms. **Method:** The study used descriptive qualitative methods and inductive approaches, with data triangulation techniques. **Results/Findings:** Based on the problems and themes raised by researchers in this study, it was found that the analysis of employee needs at the Regional Civil Service Agency of East Kalimantan Province had been carried out well. However, there are still obstacles including discrepancies between the volume of work and the number of employees, delays due to lack of understanding, and the policy of simplifying bureaucracy by equalizing positions. **Conclusion:** The analysis of the needs of employees at the Regional Personnel Board of the Province of East Kalimantan has been carried out well, but there are obstacles including a discrepancy between work volume and the number of employees, delays due to lack of understanding, and the existence of a bureaucratic simplification policy by equalizing positions. The efforts that have been made are conducting an objective employee analysis and making proposals for employee needs to meet employee needs and providing training to the Anjab team.

*Keywords : Analysis, Needs, Workload*

## ABSTRAK

**Permasalahan/Latar Belakang (GAP):** Manajemen sumber daya aparatur menjadi salah satu area perubahan reformasi birokrasi untuk mewujudkan profesionalisme aparatur dalam instansi pemerintah. Penelitian ini membahas tentang analisis kebutuhan pegawai dengan mengukur analisis beban kerja untuk memperoleh informasi kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang diharapkan. **Tujuan:** Penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui analisis kebutuhan pegawai melalui analisis beban kerja, faktor penghambat dan upaya yang dilakukan. **Metode:** Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dan pendekatan induktif, dengan teknik triangulasi data. **Hasil/Temuan:** Berdasarkan permasalahan dan tema yang diangkat oleh peneliti pada penelitian ini menghasilkan bahwa analisis kebutuhan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur telah dilakukan dengan baik. Namun masih terdapat kendala diantaranya terdapat ketidaksesuaian antara volume kerja dengan jumlah pegawai, keterlambatan akibat kurangnya pemahaman, serta adanya kebijakan penyederhanaan birokrasi dengan melakukan penyetaraan jabatan. **Kesimpulan:** Analisis kebutuhan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur telah dilaksanakan dengan baik namun terdapat kendala diantaranya terdapat ketidaksesuaian antara volume kerja dengan jumlah pegawai, keterlambatan akibat kurangnya pemahaman, serta adanya kebijakan penyederhanaan birokrasi dengan melakukan penyetaraan jabatan. Adapun upaya yang telah dilakukan yaitu melakukan analisis pegawai secara objektif serta melakukan usul kebutuhan pegawai guna memenuhi kebutuhan pegawai dan memberikan diklat kepada tim anjab.

**Kata Kunci : Analisis, Kebutuhan, Beban kerja**

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Reformasi birokrasi merupakan upaya pemerintah dalam melakukan perubahan dan pembaharuan mendasar guna mewujudkan *good governance* dan meningkatkan kepercayaan publik kepada pemerintah dengan melakukan pengaturan ulang mengenai sistem penyelenggaraan pemerintah yang terdiri dari kelembagaan atau aspek tatanan organisasi, ketatalaksanaan, dan sumber daya manusia. Tujuan pemerintah melakukan reformasi birokrasi yaitu untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih baik dari masa-kemasa. Tentunya untuk mewujudkan reformasi birokrasi diperlukan aparatur yang produktif, profesional, disiplin, berorientasi pada pelayanan publik, dan berintegritas guna mencapai kepercayaan publik terhadap pemerintah. Oleh

karena itu untuk mewujudkan reformasi birokrasi di bidang Sumber Daya Manusia (SDM) secara menyeluruh menjadi peran penting lembaga pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam memajemen sumber daya manusia baik pada instansi pusat maupun daerah.

Dalam rangka reformasi birokrasi saat ini pemerintahan Indonesia terus menyusun rencana strategis dalam manajemen sumber daya manusia dengan tujuan utama yaitu menghasilkan komposisi aparatur yang seimbang, berkualitas, bebas dari praktik korupsi kolusi dan nepotisme serta mewujudkan aparatur yang memiliki daya saing karena sebagaimana yang kita ketahui bersama bahwasannya manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu area perubahan dalam reformasi birokrasi. Berkaitan dengan pemenuhan aparatur yang sebagaimana di cita-citakan diatas penyusunan kebutuhan pegawai berdasarkan objektifitas kondisi organisasi dengan melakukan analisis jabatan dan analisis beban kerja menjadi salah satu langkah strategis yang terus dilakukan.

Sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara pada Pasal 56 ayat 1 yang dijelaskan bahwa setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja yang dilakukan untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci setiap 1 (satu) tahun. Hal dipertegas dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil merupakan perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil pada Pasal 4 dan 5. Berkenaan dengan analisis jabatan dan beban kerja Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi mengeluarkan regulasi sebagai bentuk komitmen dan pedoman bagi pemerintah dalam memperbaiki sistem penyusunan kebutuhan sumber daya manusia aparatur melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis beban Kerja. Berdasarkan uraian dan permasalahan diatas menjadi latar belakan pada penelitian ini.

## **1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil**

Kondisi aparatur sipil negara pada beberapa tahun terakhir mengalami penurunan secara kuantitas personil yang disebabkan karena tidak dibukanya rekrutmen pegawai negeri sipil untuk umum pada beberapa tahun terakhir, oleh karenanya terdapat kekurangan personil pada beberapa instansi pemerintah dalam hal ini juga dialami oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur yang diketahui saat ini hanya memiliki pegawai negeri sipil sejumlah 71 orang berdasarkan jumlah tersebut jika dibandingkan dengan beban kerja yang dilaksanakan terdapat beberapa permasalahan yang dialami terutama pada penyelesaian pekerjaan. Oleh karenanya penelitian ini akan berfokus pada analisis kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja sehingga nantinya akan diketahui jumlah kebutuhan pegawai yang ideal dalam menyelesaikan semua tugas dan program kerja.

### **1.3 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu merupakan sebuah penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang linier dengan tema penelitian yang diangkat dan dapat dijadikan sebuah rujukan serta acuan dalam melakukan penelitian selanjutnya. Adapun referensi pada penelitian ini yaitu berdasarkan penelitian Diah Sofiana Dewi, Yaqub Cikusin, M.Si, Suyeno, S.Sos, M.AP (2019) dengan Analisis Kebutuhan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Metode penelitian deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang telah terpenuhi, terdapat kesesuaian antara syarat jabatan dengan kemampuan pegawai, terdapat kesesuaian antara pegawai yang dimiliki dengan hasil analisis beban kerja, serta tidak perlu ada penambahan pegawai. kemudian penelitian oleh Rizka Armytiya Nur Hidayayah (2020) dengan judul Analisis Kebutuhan Pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Garut Provinsi Jawa Barat. Metode penelitian deskriptif kualitatif. Hasil Penelitian menunjukkan bahwasannya Analisis kebutuhan pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Garut disimpulkan masih belum baik. Karena hali ini terlihat dari hasil analisis data yang menyatakan bahwa Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Garut masih mengalami kekurangan pegawai serta formasi jabatan yang belum sesuai dengan syarat jabatan yang dipersyaratkan. Selanjutnya penelitian oleh Muhammad Fariz Iqbal (2022) dengan judul Analisis Kebutuhan Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang. Metode penelitian deskriptif kualitatif. Hasil Penelitian menunjukkan bahwasannya kebutuhan pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang belum terpenuhi dan belum sesuai kompetensi. Diketahui dari hasil wawancara bahwa masih terdapat kekurangan pegawai, sehingga pegawai bekerja lebih dari ketentuan jam kerja. Selain itu pegawai yang bekerja belum sesuai dengan latar belakang pendidikannya, sehingga harus mengikuti pengembangan kompetensi agar mampu menyesuaikan diri dengan pekerjaannya.

### **1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah**

Penulis melakukan penelitian ini didasari oleh situasi dan peristiwa yang terjadi sebagaimana permasalahan yang diangkat yakni analisis kebutuhan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur dalam mengukur dan mengatasi permasalahan terkait kondisi aparatur sipil negara melalui analisis beban kerja dengan menggunakan teori Sedarmayanti:2017 sehingga menjadi kebaruan dari penelitian sebelumnya sebagaimana yang telah dilaksanakan oleh (Diah Sofiana Dewi, Yaqub Cikusin, M.Si, Suyeno, S.Sos, M.AP, 2019), (Rizka Armytiya Nur Hidayayah, 2022), dan (Muhammad Fariz Iqbal, 2022). Adapun

berdasarkan teori yang digunakan terdapat dua dimensi yang digunakan dalam pengukuran penelitian ini yaitu volume kerja dan norma waktu.

## **1.5 Tujuan**

Penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui analisis kebutuhan pegawai melalui analisis beban kerja, faktor penghambat serta upaya yang dilakukan dalam analisis kebutuhan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur.

## **II. METODE**

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan induktif dikarenakan metode ini merupakan metode yang tepat dalam membahas permasalahan yang diangkat pada penelitian ini. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Sugiyono dalam bukunya metodologi penelitian kualitatif yaitu terdapat tiga teknik pengumpulan data yakni dengan cara observasi atau pengamatan, interview atau wawancara, dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan pada penelitian ini sehingga dapat mengolah seluruh hasil temuan atau penelitian dan menyajikan dalam bentuk karya ilmiah yang sistematis, rapi dan mudah dipahami yakni dengan melakukan Data Reduction atau reduksi data, Data Display atau penyajian data, dan Conclusion Drawing/verification atau penarikan kesimpulan sebagaimana berdasarkan pendapat dari Miles and Huberman. Dalam penelitian ini menggunakan teori analisis beban kerja yang dikemukakan oleh Sedarmayanti:2017 dengan dimensi volume kerja dan norma waktu serta indikatornya yaitu kesesuaian beban kerja dengan kemampuan pegawai, kesesuaian beban kerja dengan jumlah/kuantitas pegawai, efektifitas dan efisiensi waktu kerja, ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan.

## **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **3.1 Analisis Kebutuhan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur**

Penelitian ini dilaksanakan berdasarkan kalaender akademik Institut Pemerintahan Dalam Negeri dan surat izin penelitian nomor 4000.1/1962/IPDN yang dilaksanakan mulai tanggal 6 Januari 2023 sampai dengan 21 Januari 2023 adapun lokus pada penelitian ini dilaksanakan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur fokus permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini yakni analisis beban guna memperoleh informasi mengenai komposisi pegawai yang ideal dalam suatu organisasi. komposisi pegawai yang ideal merupakan salah

satu impian bagi setiap organisasi karena sumber daya manusia merupakan penggerak utama dalam penyelesaian tugas dan pencapaian target organisasi dengan demikian pemenuhan kebutuhan pegawai harus terus dilakukan secara sistematis dan objektif.

Analisis kebutuhan pegawai dengan melakukan analisis beban kerja menjadi salah satu metode pengukuran yang dilaksanakan secara sistematis dan objektif. Dengan dilaksanakannya analisis beban kerja maka akan diperoleh informasi dan data kondisi personil atau pegawai dilapangan seperti volume kerja, kuantitas sumber daya manusia, serta norma waktu yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan yang selanjutnya dapat dijadikan sebagai dasar dalam pembentukan formasi kebutuhan pegawai dalam rangka pemenuhan pegawai di suatu organisasi.

Guna membahas penelitian ini digunakan teori analisis kebutuhan pegawai dengan melakukan analisis beban kerja yang dikemukakan oleh Sedarmayanti : 2017 yang terdiri dari dua dimensi yaitu volume kerja dan norma waktu yang kemudian dihubungkan dengan analisis kebutuhan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur.

#### **A. Volume Kerja**

Volume kerja merupakan suatu bentuk pengukuran antara beban kerja dengan jumlah sumber daya manusia atau pegawai, dengan dilakukannya pengukuran volume kerja maka diperoleh informasi mengenai jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam penyelesaian suatu pekerjaan. Dalam pengukuran terhadap volume kerja terdapat dua indikator yang digunakan yakni kesesuaian beban kerja dengan kemampuan pegawai dan kesesuaian beban kerja dengan kuantitas pegawai yang dimiliki saat ini.

##### **1. Kesesuaian Beban Kerja dengan Kemampuan Pegawai**

Beban kerja merupakan sejumlah pekerjaan atau tugas yang diberikan kepada seorang pekerja atau pegawai untuk dapat dikerjakan atau diselesaikan. Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur sendiri memiliki berbagai tugas dan pekerjaan yang sebagaimana tercantum dalam visi misi serta uraian tugas dan fungsinya oleh sebab itu beban kerja menjadi sebuah tanggung jawab dan kewajiban bagi setiap pegawai untuk segera menyelesaikannya, sehingga membutuhkan kemampuan pegawai yang baik agar terselesaikan sesuai dengan target yang diharapkan. oleh karenanya dalam analisis beban kerja perlu dilakukan pengukuran kesesuaian antara beban kerja dengan kemampuan pegawai sehingga dengan dilakukan pengukuran tersebut maka dapat diketahui kemampuan rata-rata pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya dan menghasilkan informasi mengenai komposisi pegawai yang tepat dalam menyelesaikan pekerjaan.

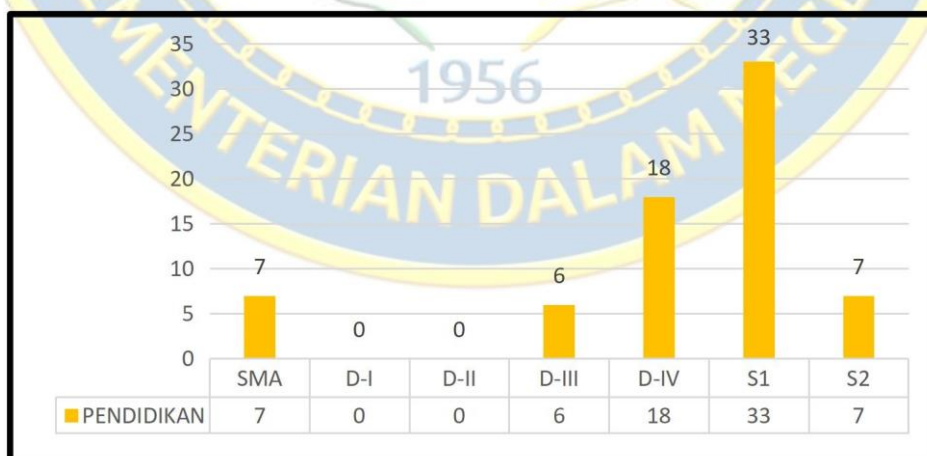
Dalam pengamatan peneliti terkait dengan kemampuan pegawai terhadap penyelesaian pekerjaannya secara umum telah dilaksanakan dengan cukup baik hal ini dapat dilihat dari capaian kinerja organisasi berdasarkan LKJIP 2022 yang mencapai 95% dan mengingat dalam penempatan setiap pegawai telah disesuaikan dengan latar belakang pendidikannya dan juga kompetensinya masing-masing sehingga dapat diketahui bahwa kemampuan pegawai terhadap penyelesaian beban kerja sudah sangat baik.

Guna memperkuat pengamatan, peneliti melakukan wawancara dengan Andry Prayugo S.E selaku Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi ASN pada hari Selasa, 10 Januari 2023, beliau menyatakan bahwa :

“Untuk kemampuan pegawai disini khususnya pada bidang Pengadaan, pemberhentian, dan informasi ASN ini seluruh pegawai telah disesuaikan dengan beban kerjanya karena pada saat perencanaan kebutuhan ASN disesuaikan dengan syarat kemampuan, latar belakang pendidikan, dan kompetensi asn. Selain itu dapat dilihat dari latar belakang pendidikan serta pengembangan ASN seperti diklat”

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwasannya kemampuan pegawai secara umum telah disesuaikan dengan pekerjaan atau tugasnya. Guna memperkuat observasi dan wawancara diatas disajikan daftar latar belakang pendidikan pegawai di Badan Kepegawaian daerah Provinsi Kalimantan Timur sehingga menunjang pengukuran terkait dengan kompetensi pegawai dalam tabel berikut :

**Grafik Latar Belakang Pendidikan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur**



Sumber : BKD Prov. Kaltim, 2023



Jika dilihat dari grafik diatas dapat diketahui bahwasannya jumlah pegawai yang berlatar belakang pendidikan jenjang D-IV/strata 1 ke atas lebih tinggi dari pada jenjang dibawahnya yang artinya menunjukkan bahwasannya kompetensi pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur telah memenuhi standar yang ada dan selain itu kompetensi pegawai telah disesuaikan dengan peran dan fungsinya masing-masing. sehingga dapat disimpulkan bahwasannya kesesuaian beban kerja dengan kemampuan pegawai cukup seimbang.

## 2. Kesesuaian Beban Kerja dengan Jumlah Pegawai

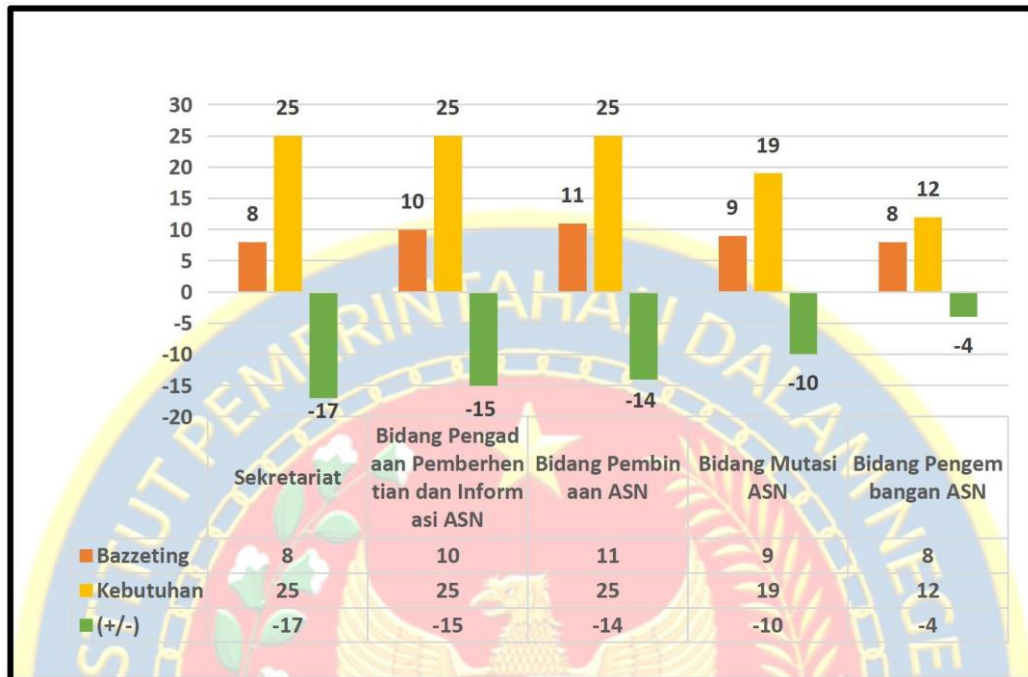
Kuantitas pegawai menjadi salah satu perhatian yang cukup penting dalam setiap organisasi karena sebagaimana filosofisnya pegawai merupakan roda penggerak keberlangsungan organisasi dalam menyelesaikan dan mencapai targetnya. Kesesuaian beban kerja dengan jumlah pegawai yaitu membandingkan volume kerja atau program kerja terhadap persediaan pegawai saat ini sehingga dapat diketahui kuantitas pegawai yang dimiliki dan kuantitas pegawai yang dibutuhkan dapat diukur dan diketahui. Dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur telah melakukan pengukuran tersebut karena keseimbangan pegawai dengan volume kerja merupakan harapan yang selalu ingin dicapai oleh organisasi karena dengan kuantitas sumber daya manusia yang ideal seluruh program kerja yang dijalankan akan berjalan dengan baik dan lancar.

Dalam pengamatan peneliti secara keseluruhan setiap unit kerja memiliki kekurangan pegawai khususnya bagi jabatan fungsional dan pelaksana sehingga banyak pekerjaan-pekerjaan yang menumpuk dan bahkan mengalami keterlambatan. Guna memperdalam informasi mengenai kesesuaian antara volume kerja dengan jumlah pegawai peneliti melakukan wawancara dengan Andry Prayugo S.E selaku Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi ASN pada hari Selasa, 10 Januari 2023, beliau menyampaikan :

“Mengenai kondisi pegawai saat ini yang berdasarkan jumlah pegawai yang kita miliki saat ini sebenarnya memiliki gap atau perbedaan antara volume kerja dengan jumlah pegawai. namun dengan keterbatasan jumlah pegawai yang dimiliki untuk saat ini harus dimaksimalkan dan kami telah menyusun kebutuhan ASN pada pengadaan selanjutnya”

Berdasarkan wawancara tersebut didapatkan informasi bahwasannya memang benar adanya ketidaksesuaian antara volume kerja dan jumlah pegawai saat ini dan kinerja dengan keterbatasan pegawai yang ada harus terus dimaksimalkan. Selanjutnya peneliti juga mendapatkan informasi kebutuhan pegawai guna menunjang argumen diatas yang disajikan dalam tabel berikut:

### Grafik Kondisi Pegawai berdasarkan Peta Jabatan



Sumber : Peta Jabatan Diolah Peneliti, 2023

Berdasarkan grafik diatas dapat diketahui bahwasannya masih cukup banyak pegawai yang dibutuhkan di Badan kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur dengan jumlah kebutuhan pegawai terbanyak berada pada unit kerja sekretariat yaitu membutuhkan tambahan pegawai sebanyak 17 orang dan yang terendah pada bidang pengembangan ASN yaitu membutuhkan tambahan pegawai sebanyak 4 orang. Sehingga berdasarkan data-data yang telah dikumpulkan dapat disimpulkan bahwasannya kesesuaian antara beban kerja dan jumlah pegawai masih belum sesuai dan seimbang.

Berdasarkan hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwasannya volume kerja di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur jika ditinjau berdasarkan kemampuan pegawai dapat disimpulkan telah sesuai dengan kompetensi dan kemampuan pegawai. namun jika disesuaikan dengan kuantitas atau ketersediaan sumber daya manusia yang dimiliki dapat diketahui bahwasannya masih diperlukan penambahan sumber daya manusia atau pegawai.

#### B. Norma Waktu

Norma waktu merupakan ketentuan waktu yang digunakan dalam penyelesaian tugas, fungsi atau program kerja. Norma waktu digunakan sebagai acuan atau alat ukur untuk mengukur efektifitas dan efisiensi waktu kerja serta ketepatan waktu

dalam penyelesaian pekerjaan. Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur sendiri dalam penetapan norma waktu telah disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku. Karena norma waktu merupakan variabel tetap dalam pengukuran analisis beban kerja sehingga dengan mengukur volume kerja dengan norma waktu dapat menghasilkan data efektifitas dan efisiensi waktu kerja serta ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Berdasarkan teori Sedarmayanti : 2017 berkaitan dengan norma waktu terdapat indikator yaitu efektifitas dan efisiensi waktu kerja serta ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan.

### 1. Efektifitas dan Efisiensi Waktu Kerja

Efektifitas dan efisiensi waktu kerja merupakan sebuah pengukuran standar waktu kerja berdasarkan ketentuan yang ada serta pengukuran apakah standar waktu kerja sudah efektif dan efisien dalam penyelesaian pekerjaan. Selama pelaksanaan penelitian dan mengikuti program kerja kantor peneliti dapat mengetahui bahwa dalam penetapan waktu atau jam kerja sudah ditetapkan dengan sebagaimana mestinya untuk lebih jelasnya peneliti menyajikan pada tabel berikut:

**Jam Kerja Badan Kepegawaian Daerah  
Provinsi Kalimantan Timur**

Jam Kerja	Jam Kerja Formal	Jam Kerja Efektif	Jam Kerja Tidak efektif
Per Hari	7 Jam 30 Menit	5 Jam 30 Menit	2 Jam
Per minggu	37 Jam 30 Menit	26 Jam 30 Menit	11 Jam
Per Tahun	1.700 Jam	1.250 Jam	470 Jam

Sumber : Dikelola Penulis, 2023

Jam kerja di Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur dimulai pada pukul 07.30 WITA sampai dengan 16.00 WITA untuk hari senin sampai dengan kamis sedangkan hari jum'at dimulai pada pukul 07.30 WITA sampai dengan 11.30 WITA. Berdasarkan tabel diatas diketahui jam kerja formal per hari sama dengan 7 jam 30 menit dalam setiap harinya, selanjutnya untuk mengetahui jam kerja efektif maka jam kerja formal dikurangi dengan allowance atau jam kerja yang hilang seperti istirahat, makan, ibadah, dan sebagainya yang rata-rata waktunya 30% dari jam kerja formal maka dengan demikian dapat diketahui jam kerja efektifnya selama 1 hari di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan

Timur adalah 5 jam 30 menit. Berdasarkan perhitungan diatas jika dikalikan berdasarkan hari kerja efektif selama 1 tahun yaitu diperoleh jam kerja formal 7 jam 30 menit dikalikan 235 hari yang diperoleh dari perhitungan 5 hari kerja dikalikan hari pertahun dikurangi hari libur sama dengan 1.700 jam kerja formal, atau 1.250 jam kerja efektif. Jika dihitung berdasarkan ketentuan waktu tersebut peneliti nilai sudah cukup efektif dalam penyelesaian pekerjaan, namun guna memperdalam informasi terhadap efektifitas dan efisiensi waktu kerja peneliti melakukan wawancara dengan Hj. Siti Hasanah, S.E selaku Kepala Sub Bagian Umum pada hari Senin, 16 Januari 2023 beliau menyatakan bahwasannya :

“Waktu kerja pada Badan Kepegawaian Provinsi Kalimantan Timur saat ini untuk hari senin sampai kamis dimulai pada pukul 07.30 sampai dengan 16.00 WITA dengan waktu Isoma selama 45 menit, sedangkan jam operasional pelayanan dimulai pukul 08.00 sampai dengan 14.30 WITA. Untuk hari jum’at dimulai pada pukul 07.30 sampai dengan 11.30 WITA dengan jam operasional pelayanan pukul 08.00 sampai dengan 11.30 WITA sebagaimana disesuaikan dalam Peraturan Gubernur Kaltim. Dengan waktu kerja tersebut cukup untuk penyelesaian seluruh program kerja meskipun terdapat beberapa pekerjaan yang harus dikerjakan dengan lembur”

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat diperoleh informasi bahwasannya dalam penetapan jam kerja telah disesuaikan dengan ketentuan yang ada dan sebagaimana mestinya, serta diperoleh informasi bahwasannya dengan norma waktu tersebut dinilai cukup efektif untuk menyelesaikan setiap pekerjaan namun berdasarkan informasi tersebut tidak jarang penyelesaian pekerjaan dikerjakan diluar jam kerja atau lembur.

Peneliti juga mencocokkan hasil wawancara dengan regulasi yang berlaku sebagai data sekunder guna memperkuat hasil wawancara data ini diperoleh dari Peraturan Gubernur Kalimantan Timur Nomor 5 Tahun 2021 Tentang Pengisian Daftar Hadir Bagi Pegawai Negeri Sipil, dan Surat edaran Nomor 065/7307/B.Org-TL Tentang Kewajiban Mentaati Ketentuan Jam Kerja Bagi ASN Dilingkungan Pemprov Kaltim diketahui bahwasannya jam kerja di Badan Kepegawaian daerah Provinsi Kalimantan Timur telah disesuaikan dengan regulasi tersebut.

## 2. Ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan

Ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan merupakan suatu indikator keberhasilan dalam setiap program kerja oleh karena itu dalam pengukuran norma waktu juga terdapat pengukuran terhadap ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan karena dalam penyelesaian pekerjaan ketepatan waktu merupakan suatu hal yang penting karena program kerja yang harus diselesaikan tidaklah sedikit apabila pada program A mengalami keterlambatan maka untuk program B dan seterusnya bisa jadi terhambat juga. Dalam pengamatan peneliti di Badan Kepegawaian

Daerah Provinsi Kalimantan Timur masih didapati bahwasannya masih terdapat keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan hal ini menjadi permasalahan yang harus dikaji dan segera dicari solusinya karena sebagaimana penjelasan singkat diatas apabila terdapat keterlambatan pada program kerja saat ini maka akan menghambat program selanjutnya. Untuk memperdalam informasi dan dugaan peneliti terkait dengan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan peneliti melakukan wawancara dengan Hj. Siti Hasanah, S.E selaku Kepala Sub Bagian Umum pada hari Senin, 16 Januari 2023-beliau menyatakan bahwasannya :

“Berkaitan dengan ketepatan waktu dalam penyelesaian setiap program kerja seluruh pegawai dituntut untuk selalu melakukan percepatan penyelesaian sehingga sasaran dapat dicapai dengan baik serta menghindari penumpukan pekerjaan. Dalam hal ini berkaitan dengan waktu penyelesaian pekerjaan telah dimuat dalam analisis beban kerja sehingga terdapat kesesuaian waktu penyelesaian pekerjaan terhadap beban kerja namun dengan keterbatasan pegawai yang ada mengakibatkan waktu penyelesaian juga sedikit terhambat”

Berdasarkan hasil wawancara diatas didapatkan sebuah informasi bahwasannya ketepatan waktu dalam penyelesaian setiap program kerja menjadi perhatian khusus dan memerlukan dorongan agar tercapai sesuai dengan waktu yang ditetapkan, namun hal tersebut masih menyimpan sejumlah permasalahan yaitu karena ketidakseimbangan antara volume kerja dengan jumlah pegawai yang ada sehingga masih terdapat keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan hasil penelitian diatas berkaitan dengan norma waktu dapat disimpulkan bahwasannya dalam penetapan waktu kerja telah disusun dan dijalankan berdasarkan ketentuan yang berlaku serta dinilai sudah efektif dan efisien namun dari segi ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sebenarnya sudah disesuaikan dengan analisis beban kerja namun karena terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi maka terjadi keterlambatan adapun faktor yang menghambat yaitu kuantitas pegawai yang tidak seimbang, kurangnya koordinasi, penyesuaian terhadap inovasi atau kebijakan baru.

### **3.2 Hambatan dalam proses analisis kebutuhan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur**

Dalam setiap program kegiatan tak lepas dari yang namanya suatu hambatan yang mempengaruhi, dalam analisis kebutuhan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur sendiri terdapat beberapa faktor yang ditemukan pada penelitian ini selama proses penelitian berlangsung adapun temuan faktor-faktor yang menghambat proses analisis kebutuhan pegawai sebagai berikut:

#### **1. Kuantitas Sumber Daya Manusia**

Kelengkapan dan kesesuaian antara sumber daya manusia yang dimiliki dengan beban kerja menjadi cita-cita utama dalam setiap organisasi karena keseimbangan sumber daya manusia menjadikan kelangsungan organisasi berjalan dengan baik, program kerja dapat diselesaikan secara efektif dan efisien, serta sasaran dan target organisasi dapat tercapai dengan maksimal, namun pada kondisi pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur saat ini masih butuh peningkatan kuantitas pegawai. Hal ini juga dipertegas dari pernyataan dalam wawancara dengan Andry Prayugo S.E selaku Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi ASN pada hari Selasa, 10 Januari 2023, beliau menyampaikan :

“Kondisi sumber daya manusia aparatur di organisasi ini sebenarnya masih mengalami keterbatasan pegawai yang cukup banyak sehingga penyelesaian terhadap program kerja tak jarang terjadi keterlambatan-keterlambatan seperti halnya pada proses analisis kebutuhan pegawai ini yang baru terselesaikan dan belum dilakukan pengimputan data perencanaan penyusunan kebutuhan ASN di lingkungan pemerintah provinsi Kalimantan Timur”

Berdasarkan pernyataan tersebut dan juga melihat data yang ada pada peta jabatan dapat disimpulkan bahwasannya yang menjadi faktor penghambat dalam analisis kebutuhan pegawai ini salah satunya dikarenakan keterbatasan pegawai yang dimiliki sehingga dalam penyelesaiannya mengalami keterlambatan.

#### **2. Kualitas Sumber Daya Manusia**

Kompetensi, keterampilan, pengetahuan, serta latar belakang pendidikan memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap penyelesaian program kerja oleh karena itu dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia perlu dilakukan pengembangan-pengembangan kompetensi, secara umum seluruh pegawai BKD Provinsi Kalimantan Timur telah memiliki kompetensi dan latar belakang pendidikan yang sesuai. Namun dalam penyelesaian analisis kebutuhan pegawai dengan melakukan analisis jabatan dan analisis beban kerja masih terjadi keterlambatan guna mengetahui faktor penghambat selain dikarenakan kuantitas pegawai peneliti melakukan wawancara dengan Andry Prayugo S.E selaku Kepala Bidang

Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi ASN pada hari Selasa, 10 Januari 2023, beliau menyampaikan :

“terhambatnya analisis kebutuhan pegawai ini bukan hanya dikarenakan dengan keterbatasan pegawai serta penumpukan pekerjaan yang lain hal ini juga dikarenakan kurangnya pemahaman dalam melakukan analisis jabatan dan beban kerja terlebih dengan adanya kebijakan baru yaitu penyetaraan jabatan sehingga tim analisis jabatan dan analisis beban kerja memerlukan waktu yang lebih lama”

Berdasarkan dari pernyataan diatas dapat diketahui bahwasannya kemampuan sumber daya manusia juga menjadi salah satu faktor penghambat analisis kebutuhan pegawai. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwasannya kemampuan pegawai juga mempengaruhi proses mekanisme analisis kebutuhan pegawai.

### 3. Penyederhanaan Birokrasi

Penyederhanaan birokrasi merupakan salah satu strategi dalam mewujudkan tata kelola sistem penyelenggaraan pemerintahan menjadi lebih efektif dan efisien melalui penataan birokrasi dengan penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan, dan penyesuaian sistem kerja. Berkaitan dengan penyetaraan jabatan menjadi hambatan baru dalam melakukan analisis kebutuhan pegawai karena terjadi pemangkasan dan pembentukan jabatan baru sehingga menghambat proses analisis kebutuhan pegawai khususnya pada analisis jabatan.

Berkenaan dengan penyederhanaan birokrasi tersebut peneliti mencari informasi lebih lanjut dengan melakukan wawancara dengan Andry Prayugo S.E selaku Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi ASN pada hari Selasa, 10 Januari 2023, beliau menyampaikan :

“adanya penyetaraan jabatan khususnya pada jabatan administrator yang disetarakan dengan jabatan fungsional menjadialah satu tantangan serta hambatan dalam analisis kebutuhan pegawai karena penyesuaian-penyediaan serta pembentukan jabatan baru sehingga memerlukan waktu yang lebih lama”

Berdasarkan hasil wawancara diatas diperoleh sebuah informasi bahwasannya kebijakan baru khususnya penyetaraan jabatan sehingga dapat menghambat penyelesaian analisis kebutuhan pegawai.

### **3.3 Upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam proses analisis kebutuhan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur**

Upaya atau langkah strategis dalam penyelesaian permasalahan atau hambatan yang terjadi di dalam organisasi sejatinya merupakan tanggung jawab bersama dan harus dilakukan secara sistematis, dalam hal ini berdasarkan beberapa hambatan yang sebagaimana telah disajikan diatas terdapat tiga faktor utama yang menghambat proses analisis kebutuhan pegawai yaitu kuantitas pegawai, kualitas pegawai, dan kebijakan penyederhanaan birokrasi.

Upaya yang dilakukan terhadap kuantitas atau jumlah pegawai di BKD Provinsi Kalimantan Timur sehingga menghambat proses analisis kebutuhan pegawai karena keterbatasan sumber daya manusia sehingga terjadi keterlambatan penyusunan oleh karena itu berdasarkan hasil rekapitulasi rekapitulasi hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja yang kemudian dijadikan dasar dalam penambahan tenaga kerja atau perencanaan penetapan formasi. Sebagaimana disampaikan oleh kepala bidang pengadaan, pemberhentian dan informasi ASN pada Selasa, 10 Januari 2023 pukul 09.20 WITA, bapak Andry Prayugo, S.E beliau menyatakan bahwa :

“guna pemenuhan kebutuhan ASN kami mengambil dasar keputusan dalam pengajuan penetapan formasi pegawai berdasarkan hasil Anjab dan ABK yang telah kita dan tim Anjab ABK selesaikan”

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwasannya penyusunan kebutuhan asn telah dilakukan guna mengatasi kekurangan pegawai di BKD Provinsi Kalimantan Timur.

Selanjutnya upaya dalam mengatasi pengayaan kompetensi bagi ASN dilakukan dengan cara melakukan diklat teknis atau diklat Anjab ABK. Sebagaimana disampaikan oleh Andry Prayugo S.E selaku Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi ASN pada hari Selasa, 10 Januari 2023, beliau menyampaikan :

“guna pengembangan kompetensi pegawai yang tergabung dalam tim Anjab ABK kita berikan diklat teknis atau diklat Ajab ABK yang diharapkan dengan keterbatasan sumber daya manusia atau pegawai yang ada pelaksanaan program tersebut masih dapat berjan dengan baik”

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa langkah strategis sebagai upaya dalam mengatasi masalah kompetensi ASN khususnya pada tim Anjab ABK dengan memberikan pelatihan teknis Anjab Abk.

Kemudian dalam memperoleh informasi mengenai upaya mengatasi adanya kebijakan baru yaitu penyetaraan jabatan peneliti melakukan wawancara dengan



Andry Prayugo S.E selaku Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi ASN pada hari Selasa, 10 Januari 2023, beliau menyampaikan :

“Dengan adanya kebijakan penyederhanaan birokrasi khususnya dalam penyetaraan jabatan kami melakukan koordinasi dalam pembentukan jabatan baru dan melakukan analisis jabatan pada jabatan yang baru, serta segera melakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap kebijakan tersebut, dengan demikian diharapkan penyelesaian permasalahan ini dapat segera diatasi”

Dari hasil penyampaian diatas dapat diketahui bahwasannya dalam penyesuaian terhadap suatu kebijakan yang baru harus segera dilakukan rencana strategis serta koordinasi agar masalah tersebut segera memperoleh jalan keluarnya. Kebijakan baru ini menjadi salah satu faktor tersulit pada analisis jabatan karena harus membentuk sebuah jabatan baru sehingga membutuhkan rencana strategis yang tepat.

### **3.4 Diskusi Temuan Utama Penelitian**

Hasil Penelitian pertama yang dilakukan oleh Diah Sofiana Dewi, Yaqub Cikusin, M.Si, Suyeno, S.Sos, M.AP (2019) dengan Analisis Kebutuhan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang telah terpenuhi, terdapat kesesuaian antara syarat jabatan dengan kemampuan pegawai, terdapat kesesuaian antara pegawai yang dimiliki dengan hasil analisis beban kerja, serta tidak perlu ada penambahan pegawai. kemudian penelitian oleh Rizka Armytiya Nur Hidayayah (2020) dengan judul Analisis Kebutuhan Pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Garut Provinsi Jawa Barat. Hasil Penelitian menunjukkan bahwasannya Analisis kebutuhan pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Garut disimpulkan masih belum baik. Karena hal ini terlihat dari hasil analisis data yang menyatakan bahwa Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Garut masih mengalami kekurangan pegawai serta formasi jabatan yang belum sesuai dengan syarat jabatan yang dipersyaratkan. Selanjutnya penelitian oleh Muhammad Fariz Iqbal (2022) dengan judul Analisis Kebutuhan Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang. Hasil Penelitian menunjukkan bahwasannya kebutuhan pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang belum terpenuhi dan belum sesuai kompetensi. Diketahui dari hasil wawancara bahwa masih terdapat kekurangan pegawai, sehingga pegawai bekerja lebih dari ketentuan jam kerja. Selain itu pegawai yang bekerja belum sesuai dengan latar belakang pendidikannya, sehingga harus mengikuti pengembangan kompetensi agar mampu menyesuaikan diri dengan pekerjaannya. Selain itu terdapat faktor penghambat dalam penelitian ini yaitu kuantitas dan kualitas pegawai yang belum sesuai dengan volume kerja. Adapun yang membedakan dengan penelitian sebelumnya yaitu di Badan

Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur telah melakukan analisis kebutuhan pegawai secara baik, namun perlu adanya penambahan pegawai karena diketahui masih terdapat ketidaksesuaian dengan volume kerja hal ini dapat dilihat dari peta jabatan yang telah disusun berdasarkan analisis kebutuhan pegawai.

#### IV. KESIMPULAN

Analisis kebutuhan pegawai di BKD Provinsi Kalimantan Timur telah dilaksanakan dengan sangat baik. Namun dalam analisis kebutuhan pegawai terdapat temuan kesenjangan mengenai kesesuaian antara volume kerja dengan jumlah pegawai yang mengakibatkan kurangnya efektifitas dan efisiensi dalam penyelesaian program kerja.

Kendala yang menghambat dalam analisis kebutuhan pegawai di BKD Provinsi Kalimantan Timur terdapat faktor eksternal dan internal yaitu sebagai berikut sebagai berikut 1) Kuantitas atau jumlah personil di BKD Provinsi Kalimantan Timur terdapat ketidakseimbangan antara jumlah pegawai dengan volume kerja; 2) Kualitas sumber daya manusia masih didapati keterlambatan-keterlambatan dalam penyelesaian program yang didasari oleh kurangnya pengetahuan, koordinasi, serta kelebihan volume kerja; 3) Adanya kebijakan baru terkait penyetaraan jabatan sehingga memerlukan pembentukan jabatan baru.

Upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam analisis kebutuhan pegawai di BKD Provinsi Kalimantan Timur yaitu 1) Melakukan usul formasi pegawai yang dibutuhkan berdasarkan hasil analisis kebutuhan pegawai sehingga pemenuhan pegawai akan tercapai; 2) Memberikan pelatihan atau diklat kepada pegawai khususnya pada tim Anjab ABK untuk mengikuti bimbingan teknis Anjab ABK sehingga menjadi tambahan wawasan bagi pegawai dalam penyelesaian analisis kebutuhan pegawai; 3) Melakukan koordinasi serta, memberikan sosialisasi dan penyesuaian terhadap kebijakan baru.

**Keterbatasan Penelitian,** Penelitian ini dilaksanakan dengan berbagai keterbatasan yang ada baik dalam hal waktu, biaya, dan keterbatasan lainnya. Penelitian ini juga hanya membahas dan meneliti pada salah satu perangkat dinas.

**Arah Masa Depan Penelitian** (Future work), Penulis menyadari bahwasannya pada penelitian ini masih terdapat kekurangan sehingga diharapkan kepada peneliti selanjutnya untuk dapat mengembangkan, memperluas, memperdalam, serta mempertajam lagi penelitian ini.

## V. UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas berkat rahmat serta hidayah-Nya, sehingga peneliti dapat menyusun karya ilmiah ini dengan tepat waktu dan lancar. Penelitian ini tidak dapat diselesaikan tanpa adanya pihak pendukung lainnya oleh karenanya peneliti mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang terlibat dalam penelitian ini dan peneliti memohon maaf atas segala kesalahan dan kekurangan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sugiyono. 2013. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Dewi, Diah Sofiana, Yaqub Cikusin, and Suyeno Suyeno. 2019. “*Analisis Kebutuhan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang ( Studi Di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang )*”. *Jurnal Respon Publik*, vol.13 (5): 53–58.
- HIDAYAH, R. A. N. H. 2022. “*Analisis Kebutuhan Pegawai Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Garut Provinsi Jawa Barat*” (Doctoral dissertation, IPDN).
- Iqbal, M. F. 2022. “*Analisis Kebutuhan Pegawai Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang Provinsi Banten*” (Doctoral dissertation, IPDN).