

**ANALISIS KEBUTUHAN PEGAWAI
DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA,
KABUPATEN PASER, PROVINSI KALIMANTAN TIMUR**

Desy Fitri Diamita

NPP. 31.0652

Asdaf Kabupaten Paser, Provinsi Kalimantan Timur

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Email: 31.0777@praja.ipdn.ac.id

Pembimbing Skripsi: Dr. Rizki Amalia, S.STP., M.AP

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): In improving performance, there needs to be a balance between the quality and quantity of employees and their competencies, so meeting employee needs must be in accordance with their abilities and expertise. **Purpose:** The aim of this research is to determine the analysis of employee needs through job analysis and workload analysis, inhibiting factors and efforts made. **Method:** This research is qualitative research with descriptive methods and an inductive approach. Data collection techniques use interviews, observation and documentation. As well as data analysis techniques using data reduction, data presentation, and drawing conclusions. **Result:** The results of the research show that the analysis of employee needs at the Personnel and Human Resources Development Agency of Paser Regency, East Kalimantan Province in the dimensions of job descriptions and time norms has been carried out well, while in the dimensions of job requirements and work volume it has not been carried out well. The factor is the lack of availability of human resources both in terms of quantity and quality. **Conclusion:** The analysis of employee needs at the Personnel and Human Resources Development Agency of Paser Regency, East Kalimantan Province in the dimensions of job descriptions and time norms has been carried out well, while in the dimensions of job requirements and work volume it has not been carried out well. **Keywords:** Analysis, Employee Needs

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Dalam meningkatkan kinerja, perlu adanya keseimbangan antara kualitas dan kuantitas pegawai serta kompetensi yang dimiliki maka pemenuhan kebutuhan pegawai harus sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. **Tujuan:** Tujuan penelitian ini guna mengetahui analisis kebutuhan pegawai melalui analisis jabatan dan analisis beban kerja, faktor penghambat dan upaya yang dilakukan. **Metode:** Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif dan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Serta teknik analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. **Hasil/Temuan:** Hasil dari pelaksanaan penelitian bahwa analisis kebutuhan pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser Provinsi Kalimantan Timur dalam dimensi uraian pekerjaan dan norma waktu telah

terlaksana dengan baik sedangkan pada dimensi persyaratan jabatan dan volume kerja belum terlaksana dengan baik. Faktornya adalah kurang tersedianya sumber daya manusia baik dari segi kuantitas maupun kualitas. **Kesimpulan:** Analisis kebutuhan pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser Provinsi Kalimantan Timur dalam dimensi uraian pekerjaan dan norma waktu telah terlaksana dengan baik sedangkan pada dimensi persyaratan jabatan dan volume kerja belum terlaksana dengan baik.

Kata kunci: Analisis, Kebutuhan Pegawai

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Reformasi birokrasi merupakan upaya pemerintah Indonesia dalam membangun tata kelola pemerintahan yang baik yang dilaksanakan pada kementerian, lembaga, pemerintah daerah, maupun pemerintah pusat. Serta dalam meningkatkan kepercayaan publik pada pemerintah. Reformasi birokrasi pemerintahan dalam mencapai *good governance* melaksanakan perubahan mendasar dalam penyelenggaraan pemerintahan yang utama dalam aspek kelembagaan, ketatalaksanaan, serta sumber daya aparatur. Perubahan pada pengelolaan sumber daya aparatur merupakan potensi mendasar dalam reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi pada bidang Sumber Daya Manusia (SDM) secara menyeluruh menjadi peran penting dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia baik pada instansi pusat maupun daerah.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 jo. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan pada Paragraf 2 tentang Perencanaan Kebutuhan pasal 32 menjelaskan bahwasanya Menteri menetapkan kebijakan perencanaan kebutuhan Pegawai ASN secara nasional berdasarkan prioritas nasional sesuai dengan rencana pembangunan jangka menengah nasional serta dengan mempertimbangkan kemampuan keuangan negara. Lebih lanjut kebijakan perencanaan kebutuhan pegawai tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 jo. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Pada Bab II bagian kesatu pasal 4 telah ditegaskan bahwa penyusunan serta penetapan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS harus sesuai dengan siklus anggaran. Dan pada pasal 5 dijelaskan pula setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis Jabatan PNS berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 dijelaskan mengenai petunjuk serta panduan dalam analisis jabatan serta analisis beban kerja.

Analisis kebutuhan pegawai menggunakan analisis jabatan untuk dapat mengetahui pejabat yang belum sesuai dengan uraian pekerjaan dan prasyarat pekerjaan. Permasalahan pokok pada analisis jabatan sering kali terkait dengan ketidakpahaman pegawai terhadap tugas dalam jabatannya. Selain itu, ketidaksesuaian pegawai dengan prasyarat pekerjaan yaitu latar belakang pendidikan serta kompetensi yang dimiliki pegawai dalam pelaksanaan tugasnya. Analisis kebutuhan pegawai juga menggunakan analisis beban kerja untuk dapat mengetahui permasalahan terkait kurangnya pegawai dalam satu bidang, kosongnya suatu jabatan karena pegawai yang pensiun, serta ketidaksesuaian antara jumlah pegawai dengan beban kerja.

Pada Kabupaten Paser terdapat organisasi perangkat daerah yang menyelenggarakan analisis kebutuhan pegawai di antaranya yaitu Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser Provinsi Kalimantan Timur. Analisis kebutuhan pegawai yang telah dilakukan mempunyai tujuan untuk mengetahui kekosongan pegawai pada suatu jabatan sehingga

efektif dan efisien di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser Provinsi Kalimantan Timur. Pada kenyataannya berdasarkan Rencana Kerja 2022 Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser Provinsi Kalimantan Timur terdapat isu permasalahan yaitu belum optimalnya dalam penggunaan analisis jabatan (Anjab) sebagai dasar perencanaan manajemen sumber daya manusia, belum tegasnya dalam menempatkan pejabat struktural yang sesuai dengan kompetensi ,belum terpenuhinya kebutuhan jumlah dan komposisi formasi pegawai, dan belum meratanya penyebaran sumber daya aparatur sesuai kebutuhan. Berdasarkan uraian dan permasalahan di atas menjadi latar belakang pada penelitian ini.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Ada beberapa permasalahan berkaitan dengan analisis kebutuhan pegawai yaitu belum terpenuhinya jumlah dan komposisi formasi pegawai dan penataan pegawai belum sesuai dengan formasi dan kebutuhan dalam jabatan. Jumlah pegawai yang ada saat ini di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser yaitu sebanyak 42 orang berdasarkan jumlah tersebut jika dibandingkan dengan beban kerja yang dilaksanakan terdapat beberapa permasalahan yang dialami terutama pada penyelesaian pekerjaan. Adapun permasalahan lain yaitu kosongnya jabatan sekretaris di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser karena pensiun. Dan terdapat beberapa pegawai yang memiliki latar pendidikan formal yang tidak sesuai dengan jabatannya. Oleh karenanya penelitian ini akan berfokus pada analisis kebutuhan pegawai berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja sehingga diketahui jumlah kebutuhan pegawai yang ideal dalam penyelesaian 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 pertama oleh Marlina, Dahyar Daraba dan H. M. Said Saggaf (2015) dengan Analisis Kebutuhan Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Maros. Metode penelitian deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum Sekretariat Daerah Kabupaten Maros jika dilihat dari Kebutuhan berdasarkan ABK masih membutuhkan pegawai sebanyak 11 pegawai dari 185 pegawai yang ada, serta berdasarkan hasil ABK terjadi kelebihan pegawai di beberapa bagian dan kekurangan pegawai di beberapa bagian sehingga hal ini merupakan salah satu faktor yang menyebabkan tidak tercapainya efektivitas kerja pegawai karena ada beberapa pegawai yang tidak bekerja sementara ada sebagian pegawai kelebihan pekerjaan.

Penelitian kedua oleh Yanti Helianty (2014) yaitu Analisis Kebutuhan Jumlah Pegawai Berdasarkan Analisis Beban Kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga Biro yang diteliti terjadi kelebihan pegawai, sedangkan unit kerja selain Biro jumlah yang tersedia telah sesuai dengan jumlah yang dibutuhkan. Sehubungan dengan hal tersebut perlu dilakukan analisis lebih lanjut agar tidak terjadi perbedaan yang dapat menimbulkan kecemburuan sosial yang pada akhirnya dapat menurunkan produktivitas kerja.

Penelitian ketiga oleh 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.

Penelitian keempat oleh Hamidah Nayati Utami, Arik Prasetya, Muhammad Rosyihan Hendrawan (2020) dengan judul Analisis Beban Kerja Sebagai Dasar Perencanaan Kebutuhan Pegawai. Metode penelitian deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 4 kategori penggunaan waktu kerja yaitu *overload*, *fit*, *underload*, dan *critical underload* yang merupakan hasil verifikasi waktu riil yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan pokok dan tambahan dibandingkan dengan standar kementerian. Adapun total kebutuhan tenaga kependidikan setelah verifikasi adalah 84 orang. Penelitian kelima oleh Claudio V. D. Tamara, Ayu. W. Johannes, Lina Marlina, Khansa Aulia Hendra (2021) dengan judul Analisis Jabatan Dalam Penempatan Pegawai Di Biro Pemerintahan Dan Otonomi Daerah Sekretariat Provinsi Sulawesi Utara. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa analisis jabatan pada Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah di Pemerintah Provinsi Sulut telah dilaksanakan namun belum maksimal hal ini dapat dilihat masih banyak posisi jabatan yang kosong (belum terisi) dan ada beberapa ketidaksesuaian antara pendidikan pemangku jabatan dan klasifikasi jabatan.

Penelitian keenam oleh Rizka Armytiya Nur Hidayah (2022) dengan judul Analisis Kebutuhan Pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Garut Provinsi Jawa Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis kebutuhan pegawai Analisis kebutuhan pegawai di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Garut masih belum optimal. Hal ini dilihat dari aspek persyaratan jabatan yang di mana masih ditemukannya pegawai dengan latar pendidikan formalnya tidak sesuai dengan jabatan yang diduduki. Selain itu jumlah pegawai yang dibutuhkan dari hasil data analisis jabatan dan beban kerja masih kurang sehingga beban kerja tidak seimbang dengan jumlah pegawainya.

Penelitian ketujuh oleh Berliana Eka Yorinda (2023) dengan Analisis Kebutuhan Pegawai Di Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Situbondo Provinsi Jawa Timur. Hasil penelitian analisis kebutuhan pegawai berdasarkan analisis jabatan di Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Situbondo belum optimal. Hal tersebut dilihat dari ketersediaan sumber daya manusia yang belum kompeten.

Penelitian kedelapan oleh Elvi Fetrina (2017) dengan Analisis Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Perhitungan Beban Kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis yang dilakukan pada 6 program studi di Fakultas Sains Dan Teknologi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta pada masing-masing sekretaris prodi *overload* dengan pekerjaan dan tugas non akademiknya dan dibutuhkan penambahan staff bagi sekretaris agar tugas dan kewajibannya dapat dilaksanakan dengan baik dalam rangka memberikan pelayanan kepada mahasiswa dan dosen.

Penelitian kesembilan oleh I Ketut Eggy Yudistia Putra, Luh Indrayani, Lulup Endah Tripalupi (2019) dengan Analisis Kebutuhan Pegawai Pada Kantor Kelurahan Benoa Kecamatan Kuta Selatan Kabupaten Badung Bali. Dengan metode penelitian deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebutuhan pegawai pada Kantor Kelurahan Banoa ditinjau dari jenis pekerjaan terdapat pegawai yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya, kedua ditinjau dari sifat pekerjaan masih terdapat pegawai yang harus menyelesaikan pekerjaannya diluar jam kerja, ketiga ditinjau dari analisis beban kerja terdapat pegawai yang kelebihan beban kerja, keempat ditinjau dari prinsip pelaksanaan pekerjaan pegawai memiliki tugas masing-masing dan harus dikerjakan masing masing dan tidak dapat diambil alih oleh bidang lain, dan kelima ditinjau dari peralatan yang tersedia bahwa peralatan yang ada sudah cukup memadai.

Penelitian kesepuluh oleh Khoirul Kholik Nasution (2017) dengan Analisis Kebutuhan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Padangsidempuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebutuhan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Padangsidempuan sudah cukup. Hal ini ditinjau dari analisis jabatan dan analisis beban kerja, yang mana tingkat kesesuaian kompetensi terhadap jabatan aparatur telah sinkron dengan syarat-syarat yang ada pada analisis jabatan, selain itu beban kerja dan jumlah pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Padangsidempuan sudah cukup balance, dan untuk sementara tidak perlu ada penambahan pegawai.

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana penelitian yang dilakukan ini didasari oleh situasi dan peristiwa yang terjadi sebagaimana permasalahan yang diangkat yakni analisis kebutuhan pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser Provinsi Kalimantan Timur dalam mengukur dan mengatasi permasalahan terkait kondisi aparatur sipil negara melalui analisis jabatan dengan menggunakan teori Hasibuan:2020 dan analisis beban kerja dengan menggunakan teori Sedarmayanti:2017 sehingga menjadi kebaruan dari penelitian sebelumnya yang telah dilaksanakan. Adapun berdasarkan teori yang digunakan yaitu analisis jabatan dengan dimensi uraian pekerjaan dan persyaratan pekerjaan. Dan teori analisis beban kerja dengan dimensi volume kerja dan norma waktu.

1.5. Tujuan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui analisis kebutuhan pegawai melalui analisis jabatan dan analisis beban kerja, faktor penghambat, dan upaya yang dapat dilakukan dalam analisis kebutuhan pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser Provinsi Kalimantan Timur.

II. METODE

Metode yang digunakan oleh peneliti adalah metode deskriptif kualitatif karena peneliti memiliki tujuan untuk menggambarkan manfaat dan fungsi dari analisis jabatan dan analisis beban kerja dalam analisis kebutuhan pegawai. Peneliti memilih penelitian kualitatif karena lebih tepat digunakan dalam penelitian yang permasalahannya berada disituasi sosial dinamis seperti pada fokus penelitian ini. Simangunsong (2017:190) menjelaskan bahwa setiap penelitian kualitatif pemerintahan, bentuk desain penelitian dimungkinkan bervariasi karena disesuaikan dengan bentuk alami dari penelitian kualitatif itu sendiri yang mempunyai sifat *emergent* dimana fenomena tiba-tiba muncul sesuai dengan prinsip alami. Pendekatan yang penulis lakukan pada penelitian ini yaitu pendekatan induktif, metode kualitatif sangat sesuai dengan pendekatan induktif karena pendekatan ini membahas dari umum ke khusus dan dari lingkup besar ke lingkup kecil. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini dilihat dari sumber datanya, data primer dan data sekunder bisa didapatkan dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Sugiyono(2020) dalam bukunya Metodologi Penelitian Kualitatif. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dalam mengolah seluruh hasil penelitian yang dilakukan yaitu dengan reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/verification*). Pada penelitian ini menggunakan 2 teori yaitu yang pertama analisis jabatan yang dikemukakan oleh Hasibuan:2020 dengan dimensi uraian pekerjaan dan persyaratan pekerjaan serta indikatornya yaitu pemahaman ringkasan jabatan, hubungan tugas dan tanggung jawab, hubungan tugas dan wewenang, latar belakang pendidikan, dan kompetensi. Dan

untuk teori yang kedua 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 pegawai, efektivitas dan efisiensi waktu, dan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Analisis Kebutuhan Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser

Penulis menganalisis mengenai kebutuhan pegawai berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser Provinsi Kalimantan Timur menggunakan teori oleh Hasibuan(2020) mengenai analisis jabatan dan teori oleh Sedarmayanti (2017) mengenai analisis beban kerja. Adapun pembahasan dapat dilihat pada subbab berikut:

Analisis Jabatan

a. Uraian Pekerjaan

Uraian pekerjaan atau *job description* adalah penguraian mengenai tugas dan tanggung jawab setiap pegawai, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, serta aspek-aspek pekerjaan pada suatu unit/organisasi. Uraian pekerjaan juga dapat mengidentifikasi terkait standar tugas yang harus dicapai oleh setiap pegawai dalam jabatan yang diberikan kepada pegawai tersebut. Selanjutnya adapun rincian mengenai tugas dan fungsi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser yang diuraikan dalam Peraturan Bupati Paser Nomor 29 Tahun 2020 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser. Berikut uraian pekerjaan dijelaskan dalam beberapa indikator sebagai berikut:

1. Pemahaman Ringkasan Jabatan

Ringkasan jabatan ialah uraian mengenai tugas pokok pegawai terhadap suatu pekerjaan yang dilakukan. Ringkasan pemahan ini meliputi pemahaman mengenai tugas, kewenangan, serta tanggung jawab pegawai. Terkait dengan ringkasan jabatan pada setiap unit di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser peneliti telah melakukan wawancara dengan bapak Drs. Suwito sebagai Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser, beliau mengatakan bahwa:

“Ya pegawai BKPSDM Kabupaten Paser sendiri telah memahami betul tugas dan tanggung jawabnya serta tugas lain yang diperintahkan atasan. Sejauh ini pun tiap pegawai dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dengan baik. Ya mungkin terkadang ada hal-hal teknis dilapangan yang kurang dipahami dalam pelaksanaan tugasnya tapi bisa berkoordinasi baik dengan pegawai yang lain atau dengan atasan”

Berdasarkan hasil observasi secara langsung peneliti dapat melihat dan memahami bahwa secara umum pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser memahami tugas dan tanggung jawabnya. Tetapi masih adanya Sebagian pegawai yang belum paham tugas yang diberikan kepadanya, hal tersebut terlihat dari Sebagian pekerjaan yang belum selesai.

2. Hubungan Tugas dan Tanggung Jawab

Hubungan tugas dan tanggung jawab adalah perincian dari tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai yang dimana keduanya memiliki makna terpisah. Sehingga dalam hal ini pegawai harus mengetahui bagaimana tanggung jawab seorang pegawai terhadap setiap pekerjaan yang harus diselesaikannya. Berdasarkan hasil observasi suatu tugas dapat dilimpahkan atas dasar tugas perbantuan tertentu dengan persetujuan penanggung jawab dari tugas tersebut. Karena apabila dikemudian hari terjadi kekeliruan maka penanggung jawab tugas tersebut akan turut mempertanggung jawabkan. Di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser sudah terjalin koordinasi serta kerja sama yang baik antar pegawai dan antar bagian. Selain itu pegawai sudah memahami mengenai hubungan antar tugas dan tanggung jawab yang dimiliki.

3. Hubungan Tugas dan Wewenang

Dalam uraian pekerjaan (job description) hubungan tugas dan wewenang merupakan penghubung antara kesesuaian tugas dan kewenangan oleh tiap pegawai dalam organisasi. Wewenang merupakan hak ataupun kuasa yang dimiliki oleh pemegang jabatan dalam mengambil sikap serta keputusan. Adapun hasil wawancara bersama bapak Liswandi, SP Kepala Bidang Pengembangan, Mutasi dan Promosi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser:

“tugas yang diberikan dan dimiliki setiap pegawai tentu sudah sesuai tupoksinya, tapi untuk wewenang sendiri itu hanya diberikan hanya pada pejabat yang memiliki kewenangan sesuai kompetensi yang dimiliki agar pada saat memutuskan segala sesuatu hal dalam mengambil Langkah diputuskan oleh pejabat yang memiliki kewenangan.”

Selaras dengan hasil wawancara tersebut bahwa pegawai sudah paham dan mengerti akan tugas dan wewenang. Pegawai juga memahami bahwa setiap keputusan harus diambil oleh pemilik kewenangan serta yang diberi wewenang.

b. Persyaratan Pekerjaan

Job spesifcation terdapat 2 indikator yaitu latar belakang pendidikan dan kompetensi. Persyaratan pekerjaan dapat digunakan sebagai dasar dalam seleksi pencarian calon pegawai, penempatan, pemindahan, dan promosi jabatan. Adapun pembahasan secara lengkap akan peneliti sajikan berdasarkan beberapa indikator spesifikasi jabatan (job spesifcation) berikut ini:

1. Latar Belakang Pendidikan

Latar belakang Pendidikan merupakan indikator utama dalam job specification hal ini karena latar belakang adalah salah satu syarat utama dan yang pertama dianalisis sebab pendidikan menunjukkan kompetensi sumber daya manusia secara formal. Latar belakang Pendidikan menjadi penting sebab dalam penempatan pegawai harus sesuai dengan kompetensinya. Berikut adalah data pegawai berdasarkan Tingkat Pendidikan:

Jumlah Pegawai Berdasarkan Pendidikan

No.	Pendidikan	Jenis Kelamin		Jumlah Pegawai
		Laki-Laki	Perempuan	
1.	SMA	2 orang	1 orang	3 orang
2.	D3	1 orang	1 orang	2 orang
3.	D4	3 orang	2 orang	5 orang
4.	S1	22 orang	9 orang	31 orang
5.	S2	0 orang	1 orang	1 orang
Jumlah				42 orang

Dari data diatas serta didukung hasil wawancara oleh Ismail, S.E sebagai Analis Perencanaan Sumber Daya Manusia Aparatur, beliau menyampaikan bahwa:

“ untuk sebagian pegawai yang memegang suatu jabatan sudah sesuai dengan latar belakang pendidikannya, akan tetapi sebagian masih belum sesuai dengan latar belakang pendidikannya sehingga perlu pelatihan untuk dapat meningkatkan kompetensinya.”

Sesuai dengan data yang didapatkan serta hasil wawancara peneliti dapat menyimpulkan bahwa dilihat dari latar belakang pendidikan pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser belum sepenuhnya sesuai dengan dipersyaratkan dalam analisis jabatan.

2. Kompetensi

Kompetensi merupakan kecakapan yang harus dimiliki seorang pegawai atau pejabat sehingga mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik serta mampu mengatasi atau menyusun langkah strategis dalam menghadapi setiap permasalahan-permasalahan dalam suatu pekerjaan. Kemampuan seorang pegawai dapat dilihat saat melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, melihat kesulitan atau hambatan yang dihadapi oleh pegawai saat mengerjakan tugasnya. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilaksanakan bahwa karena di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser kekurangan pegawai hal ini berdampak pada kompetensi yang dimiliki pegawai kurang sesuai dengan jabatan yang diduduki dan harus ditingkatkan melalui diklat maupun bimtek.

Analisis Beban Kerja

a. Volume Kerja

Volume kerja adalah bentuk pengukuran antara beban kerja dengan jumlah sumber daya manusia atau pegawai. Dengan dilakukan pengukuran beban kerja maka akan diperoleh informasi mengenai jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam penyelesaian suatu pekerjaan. Berikut pembahasan yang peneliti sajikan beberapa indikator volume kerja berikut ini :

1. Kesesuaian Beban Kerja

Kesesuaian beban kerja dengan kemampuan pegawai adalah salah satu indikator yang mengukur bagaimana kemampuan pegawai dalam penyelesaian pekerjaan. Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti, dapat disimpulkan bahwa ketersediaan sumber daya manusia berpengaruh pada beban kerja yang diberikan kepada kemampuan pegawai yang tersedia. Dilihat dari observasi yang dilakukan peneliti pegawai memiliki kompetensi yang cukup baik karena mampu menyelesaikan setiap tugas yang diberikan dengan baik.

2. Kesesuaian Beban Kerja dan Jumlah Pegawai

Kesesuaian beban kerja dengan jumlah pegawai adalah perbandingan dengan banyaknya pekerjaan atau program kerja terhadap keadaan jumlah pegawai sehingga dapat diketahui kuantitas pegawai yang dimiliki dan kualitas pegawai yang dibutuhkan. Sehingga dapat diukur dan diketahui jumlah pegawai yang dibutuhkan dalam penyelesaian suatu pekerjaan.

Jumlah Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja BKPSDM Kabupaten Paser 2024

No	Bidang	2024		
		Kebutuhan Pegawai	Bazetting	Selisih
1.	Kepala Badan	1 orang	1 orang	-
2.	Sekretaris	1 orang	0 orang	1 orang
3.	Sekretariat	17 orang	13 orang	4 orang
4.	Bidang Pengadaan dan Informasi Kepegawaian	12 orang	8 orang	4 orang
5.	Bidang Pengembangan dan Mutasi	11 orang	6 orang	5 orang
6.	Bidang Penilaian Kinerja dan Kesejahteraan ASN	14 orang	6 orang	8 orang
7.	Jabatan Fungsional	28 orang	8 orang	21 orang
Total		84 orang	42 orang	43 orang

Maka berdasarkan hasil observasi yang telah penulis lakukan bahwasannya terdapat ketidaksesuaian antara beban kerja dengan jumlah pegawai yang dimiliki yang dimana berdasarkan wawancara dan data pendukung ABK pada Bidang Bidang Pengadaan, Pemberhentian, Dan Informasi menyatakan kekurangan pegawai. Ketidaksesuaian antara volume dengan jumlah kebutuhan pegawai ini akan berdampak pada penyelesaian tugas maupun program kerja.

b. Norma Waktu

Norma waktu adalah ketentuan waktu yang digunakan dalam penyelesaian tugas, fungsi atau program kerja. Pada norma waktu memiliki dua indikator yaitu efektifitas dan efisiensi waktu kerja serta ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Berikut adalah penjelasan lebih lengkap yang telah peneliti sajikan:

a. Efektifitas Dan Efisiensi Waktu Kerja

Dalam penyelesaian program kerja harus dilakukan pengukuran standar waktu kerja serta pengukuran apakah standar kerja sudah efektif dan efisien dalam penyelesaian pekerjaan. Jam operasional kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser sudah sesuai dengan Peraturan Bupati Paser nomor 44 tahun 2018 tentang Displin Kerja Pegawai di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Paser pada BAB III pasal 6 yaitu berbunyi:

- (1) Jam kerja efektif bagi pegawai di lingkungan pemerintah daerah adalah 38 jam per minggu.
- (2) Untuk Hari Kerja yang berlangsung selama 5 (lima) hari mulai hari Senin sampai dengan hari Jum'at dengan ketentuan jam kerja sebagai berikut :
 - a. pada hari Senin sampai dengan hari Kamis dimulai pada pukul 07.30 WITA hingga pukul 16.00 WITA; dan
 - b. pada hari Jum'at dimulai pada pukul 07.30 WITA hingga pukul 11.30 WITA.

Berdasarkan hasil observasi yang telah dilaksanakan menunjukkan bahwa efektifitas dan efisiensi dalam penyelesaian pekerjaan sudah cukup baik. Dan dari hasil wawancara dapat diketahui bahwa penetapan jam operasional kerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser telah diatur dan ditetapkan sesuai ketentuan yang berlaku di Lingkungan Kerja Kabupaten Paser.

2. Ketepatan Waktu Dalam Penyelesaian Pekerjaan

Ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan adalah hal penting karena program kerja yang ditetapkan tidaklah sedikit. Apabila ada keterlambatan penyelesaian pada 1 program maka akan berakibat pada penyelesaian program kerja lain sehingga penyelesaiannya bisa terhambat. Berdasarkan hasil observasi disimpulkan bahwa pegawai telah memiliki komitmen untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Namun bila ada sedikit keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan yang mengakibatkan pegawai lembur. Hal ini biasanya diakibatkan karena perubahan kebijakan, kurangnya koordinasi, dan pemahaman serta penyesuaian terhadap sistem baru serta inovasi terbaru.

3.2. Faktor Penghambat Dalam Analisis Kebutuhan Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser

Berdasarkan hasil pengamatan yang telah penulis laksanakan selama penelitian pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser, penulis melihat bahwa terdapat beberapa hal yang menjadikan kendala terkait analisis kebutuhan pegawai:

1. Kurangnya kesediaan sumber daya manusia
2. Rendahnya kualitas sumber daya manusia
3. Informasi persyaratan jabatan yang kurang jelas

3.3. Upaya yang Dilakukan Untuk Mengatasi Hambatan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser

Setiap kebijakan dalam implementasi atau pelaksanaannya tentu mengalami hambatan-hambatan. Sama halnya dengan pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pegawai berdasarkan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser sehingga perlu dilakukan upaya dalam mengatasi hambatan-hambatan yang terjadi, yaitu sebagai berikut:

1. Melakukan Penetapan Formasi Jabatan
2. Melaksanakan Diklat Teknis dan Diklat Anjab ABK
3. Melakukan Koordinasi dengan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah

3.4. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Analisis kebutuhan pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser masih belum terlaksana dengan baik sepenuhnya. Hal tersebut dibuktikan dengan masih adanya pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan formal belum sesuai jabatan yang diduduki. Tentu hal tersebut akan berpengaruh terhadap kompetensi pegawai yang rendah. Namun pada indikator pemahaman akan uraian pekerjaan sudah baik, karena sudah disampaikan diawal dan sudah tertuang dalam Peraturan Bupati Paser Nomor 29 Tahun 2020 yang menjelaskan tupoksi tiap jabatan dan bagian di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser. Volume kerja masih terdapat hambatan yaitu jumlah pegawai yang ada masih kurang dan masih dibutuhkannya pegawai terlihat dari data analisis jabatan dan analisis beban kerja sehingga beban kerja menjadi tak seimbang dengan jumlah pegawai. Pada indikator Norma waktu sudah cukup baik dalam pelaksanaannya dapat dilihat dari ketepatan dan efisiensi waktu pegawai dalam penyelesaian pekerjaan yang diberikan dan sudah sesuai dengan Peraturan Bupati Paser nomor 44 tahun 2018 tentang Displin Kerja Pegawai di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Paser. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa analisis kebutuhan pegawai berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai serta capaian program kerja.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah peneliti laksanakan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser terkait analisis kebutuhan pegawai berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja maka penulis menarik kesimpulan bahwa analisis kebutuhan pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser Provinsi Kalimantan Timur dalam dimensi uraian pekerjaan dan norma waktu telah terlaksana dengan baik sedangkan pada dimensi persyaratan jabatan dan volume kerja belum terlaksana dengan baik. Adapun hambatan yang dihadapi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser yaitu berikut kurangnya sumber daya manusia, rendahnya kualitas sumber daya manusia, dan informasi persyaratan jabatan yang kurang jelas. Upaya yang dilakukan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser yaitu melakukan penetapan formasi jabatan, melaksanakan diklat teknis dan diklat Anjab ABK dan melakukan koordinasi dengan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah. Saran yang dapat dijadikan referensi yaitu melaksanakan rekrutmen pegawai sesuai penetapan formasi yang telah dilaksanakan, melaksanakan evaluasi atas diklat yang sudah dilaksanakan, dan melakukan penyusunan ulang anjab sesuai nomenklatur jabatan.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya membahas dan meliputi pada salah satu opd/dinas.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis mengharapkan kepada peneliti selanjutnya untuk dapat mengembangkan, memperluas, memperdalam, serta mempertajam lagi penelitian ini.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

a. Buku

- Hasibuan, Malayu S. P. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama
- Simangunsong F. 2017. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2020. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta

b. Peraturan Perundang-Undangan

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja
- Peraturan Bupati Paser nomor 44 tahun 2018 tentang Displin Kerja Pegawai di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Paser
- Peraturan Bupati Paser Nomor 29 Tahun 2020 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Paser.

c. Skripsi dan Jurnal

- Claudio V. D. Tamara, Ayu. W. Johannes, Lina Marlina, Khansa Aulia Hendra. 2021 "*Analisis Jabatan Dalam Penempatan Pegawai Di Biro Pemerintahan Dan Otonomi Daerah Sekretariat Provinsi Sulawesi Utara*".
- Elvi Fetrina. 2017 "*Analisis Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Perhitungan Beban Kerja.*"
- Hamidah Nayati Utami, Arik Prasetya, Muhammad Rosyihan Hendrawan. 2020 "*Analisis Beban Kerja Sebagai Dasar Perencanaan Kebutuhan Pegawai.*"
- Hidayah, R. A. N. H. 2022. "*Analisis Kebutuhan Pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Garut Provinsi Jawa Barat*". (Doctoral dissertation, IPDN)
- I Ketut Eggy Yudistia Putra, Luh Indrayani, Lulup Endah Tripalupi. 2019 "*Analisis Kebutuhan Pegawai Pada Kantor Kelurahan Benoa Kecamatan Kuta Selatan Kabupaten Badung Bali.*"
- Khoirul Kholik Nasution. 2017 "*Analisis Kebutuhan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Padangsidimpuan*".
- Marlina, Dahyar Daraba dan H. M. Said Saggaf. 2015 "*Analisis Kebutuhan Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Maros*".
- Sofiana Dewi, Diah. 2019 "*Analisis Kebutuhan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang (Studi Di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)*". Jurnal Respons Publik, vol. 13 (5): 53-58

Yorinda, B. E. Y. 2023 "*Analisis Kebutuhan Pegawai di Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Situbondo Provinsi Jawa Timur*". (Doctoral dissertation, IPDN.

Yanti Helianty. 2014 "*Analisis Kebutuhan Jumlah Pegawai Berdasarkan Analisis Beban Kerja.*"

