

**PERENCANAAN KEBUTUHAN PEGAWAI
BERDASARKAN ANALISIS JABATAN DAN ANALISIS
BEBAN KERJA**

MAKALAH

Oleh:

I GUSTI AYU SRIWATI, SH

NIP: 19680906 199311 2 001

**DIDOKUMENTASIKAN DAN DIPUBLIKASIKAN MELALUI WEBSITE BIRO ORGANISASI
SETDA PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT**

**BIRO ORGANISASI
SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT
TAHUN 2021**

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas limpahan rahmat dan karunia-Nya lah sehingga kami dapat menyelesaikan makalah yang berjudul “Perencanaan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja” ini dengan baik. Adapun maksud dan tujuan penulis mengambil judul “Perencanaan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja” adalah untuk memberikan gambaran atau menjelaskan kebijakan pemerintah terhadap penataan pegawai di tingkat daerah yang jumlahnya meningkat setiap waktunya serta memberikan kontribusi /kritik-kritik terhadap isu-isu yang berkembang dalam pemerintahan, khususnya dalam hal kepegawaian dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik.

Disamping itu, kami berharap bahwa makalah ini dapat bermanfaat dan bisa dijadikan bekal pengetahuan untuk menambah wawasan mengenai isi dari makalah ini. Dalam Menyusun karya tulis ini, penulis mengalami banyak kendala dan tantangan, terutama dalam mengumpulkan berbagai literatur, namun dengan izin Tuhan YME dan kemudian dibantu oleh berbagai pihak baik secara moril maupun materil, sehingga Makala ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Kedua Orangtua saya tercinta yang telah membesar dan selalu mendidik dengan penuh pengorbanan, kesabaran dan keikhlasan.
2. Bapak Dr. Nursalim, S.Sos., M.M selaku Kepala Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat yang telah memberikan kesempatan dan berbagai fasilitas serta arahan yang bermanfaat kepada penulis.
3. Pejabat Struktural dan Fungsional pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat yang telah memberikan berbagai saran dan masukan.
4. Widya Iswara pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat yang telah memberikan kritik yang membangun.
5. Pustakawan dilingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat yang telah memberikan berbagai literatur kepada penulis.

6. Rekan-rekan ASN Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat yang telah memberikan semangat dan dorongan kepada penulis dalam penyusunan makalah ini.
7. Serta semua pihak yang telah memberikan bantuan dalam penulisan makalah ini yang tidak dapat saya sebutkan, semoga Tuhan YME memberikan pahala dan membalas semua kebaikannya.

Akhir kata kami berharap semoga karya tulis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Mataram, Desember 2021
Penulis

IGUSTI AYU SRIWATI, SH
NIP. 19680906 199311 2 001

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
BAB I: PENDAHULUAN	
A. LATAR BELAKANG	1
B. RUMUSAN MASALAH	3
C. TUJUAN, SASARAN DAN MANFAAT	3
BAB II: PEMBAHASAN	
A. ANALISIS JABATAN	6
B. ANALISIS BEBAN KERJA	10
C. ANALISIS KEBUTUHAN PEGAWAI	11
D. PENYUSUNAN PERENCANAAN KEBUTUHAN PEGAWAI	14
E. HUBUNGAN ANTARA ANALISA JABATAN, ANALIS BEBAN KERJA DAN KEBUTUHAN PEGAWAI	18
BAB III: PENUTUP	
A. KESIMPULAN	20
B. SARAN	21
DAFTAR PUSTAKA.....	22

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah memerlukan sumber daya manusia sebagai pelaksananya. Sumber daya manusia pada Pemerintahan Daerah merupakan unsur yang sangat menentukan dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Pemerintahan Daerah akan dapat diselenggarakan dengan baik sehingga tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien jika didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten. Sumber daya manusia pada Pemerintah Daerah disebut pegawai Pemerintah Daerah. Pegawai Pemerintah Daerah disebut dengan Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Daerah. Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah unsur aparatur negara yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan.

Dalam jumlah dan susunan Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan ditetapkan dalam formasi. Formasi adalah penentuan jumlah dan susunan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan agar mampu melaksanakan tugas-tugas pokok yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang. Jumlah pegawai negeri yang diperlukan ditetapkan berdasarkan beban kerja suatu organisasi. Formasi ditetapkan untuk jangka waktu tertentu berdasarkan jenis, sifat, dan beban kerja yang harus dilaksanakan. Formasi PNS pusat ditetapkan oleh MENPAN (Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara) setelah mendapat persetujuan dari Menteri Keuangan dan pertimbangan dari Kepala Badan Kepegawaian Negara berdasarkan usul dari pejabat Pembina Kepegawaian Pusat. Sedangkan Formasi PNS Daerah ditetapkan oleh daerah.

Pegawai negeri menjadi salah satu jabatan dan profesi yang paling banyak diincar oleh masyarakat umum. Tidak peduli dari mana latar belakangnya berasal, baik dari latar belakang pendidikan yang minim maupun dari latar belakang yang keluarganya kaya dan berpendidikan tinggi. Banyak tenaga honorer yang telah sekian lama akhirnya

menjadi pegawai negeri. Kebutuhan PNS secara Nasional setiap tahun anggaran ditetapkan oleh Menteri yang bertanggung jawab di bidang Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi, setelah memperhatikan pendapat Menteri Keuangan dan pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Negara. Penyusunan Kebutuhan PNS dilakukan agar satuan kerja Kementerian /Lembaga Pusat dan Daerah mempunyai jumlah,susunan pangkat dan mutu pegawai negeri sipil yang cukup sesuai dengan jenis,sifat dan besarnya beban kerja K/L Pusat dan Daerah tersebut. Analisis kebutuhan dilakukan berdasarkan analisis terhadap kebutuhan pekerjaan, sifat pekerjaan, beban kerja dan kemampuan keuangan negara.

Di era serba modern ini administrasi yang baik adalah kunci utama untuk mencapai tujuan suatu lembaga, jika suatu lembaga tersebut memiliki pengadministrasian yang baik maka sudah tentu lembaga tersebut dapat dikatakan sukses dalam mengatur rumah tangganya. Demikian pula seluruh birokrasi pemerintahan dan terutama segi kepegawaian. Karena mereka yang pada akhirnya menjadi pelaksana dari kegiatan-kegiatan pemerintah, baik Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah. Namun memang harus diakui bahwa pada sebagian besar negara-negara berkembang, terdapat kelemahan-kelemahan dan hambatan-hambatan dibidang administrasi kepegawaian ini. Salah satu diantaranya adalah orientasi dan kondisi kepegawaian yang diwarisi dari jaman penjajahan yang lebih ditujukan untuk kepentingan negara jajahannya dan kepentingan pemeliharaan keamanan dan ketertiban belaka. Itulah ciri-ciri tradisional masyarakat negara –negara yang belum maju seringkali menunjukkan, bahwa birokrasi pemerintahan memberikan gambaran sebagai pengganti kekuasaan feodal atau masih bersifat feodal, selain itu sifat kepegawaian lebih legalitas dari pada inovatif ataupun dipengaruhi oleh kepentingan-kepentingan politik dari sang penguasa.

Dewasa ini, Pegawai negeri sipil sebagai alat / aparatur pemerintah dengan keberadaannya jelas membawa kebijaksanaan atau peraturan pemerintah guna mewujudkan tujuan nasional. Hal ini terakumulasi dari pendistribusian tugas, fungsi, dan kewajiban Pegawai Negeri sipil juga spesifikasi per departemen. Didalam tugas penyelenggaraan negara memerlukan pegawai negeri sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur, adil, melalui pembinaan, yang dilaksanakan berdasarkan pada sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

Dalam mendukung terwujudnya tata pemerintahan yang baik, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah mengkoordinasikan penyusunan dan pelaksanaan Program Reformasi Birokrasi. Program tersebut bertujuan untuk meningkatkan daya guna, hasil guna, transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan. Tujuan tersebut akan dicapai antara lain melalui berbagai kegiatan, salah satu diantaranya adalah penataan sistem majemen aparatur.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, karya tulis ini merumuskan masalah, antara lain adalah:

1. Apa hubungan penyusunan Kebutuhan Pegawai kaitannya dengan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja?
2. Faktor apa saja yang mempengaruhi dalam penyusunan kebutuhan pengangkatan PNS?

C. TUJUAN, SASARAN DAN MANFAAT

1. Tujuan

Adapun tujuan karya tulis ini adalah untuk memberikan gambaran atau menjelaskan kebijakan pemerintah terhadap penataan pegawai di tingkat daerah yang jumlahnya meningkat. Selain itu juga memberikan kontribusi /kritik-kritik terhadap isu-isu yang berkembang dalam pemerintahan, khusunya dalam hal kepegawaian.

2. Sasaran

Memahami berbagai regulasi yang mengatur mengenai penyusunan kebutuhan pegawai, langkah-langkah penyusunan kebutuhan pegawai serta Teknik perhitungan yang digunakan dalam penyusunan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil.

3. Manfaat

Berdasarkan dari latar belakang dan rumusan masalah di atas, makalah ini nantinya diharapkan dapat memberikan kontribusi yang dapat diterima oleh semua pihak yang terkait dengan makalah ini dan diharapkan akan berguna dan

bermanfaat, khususnya mengenai penyusunan dan penetapan kebutuhan PNS terkait dengan manajemen kepegawaian.

BAB II

PEMBAHASAN

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), arti kata penyusunan adalah proses, cara, perbuatan Menyusun (seperti penyusunan kamus, ensiklopedia). Penyusunan berasal dari kata dasar susun. Penyusunan memiliki arti dalam kelas nomina atau kata benda sehingga penyusunan dapat menyatakan nama dari seseorang, tempat, atau semua benda dan segala yang dibendakan. Formasi (Perencanaan Kebutuhan) adalah jumlah dan susunan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang Diperlukan dalam suatu satuan organisasi negara untuk mampu melaksanakan tugas pokok dalam jangka waktu tertentu.

Tujuan penetapan perencanaan kebutuhan PNS adalah agar setiap satuan Kementerian / Lembaga negara mempunyai jumlah dan mutu pegawai sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab pada masing-masing satuan kerja di K/L pusat maupun daerah.

Tujuan dan Manfaat Analisis Perencanaan Kebutuhan PNS adalah:

1. Merencanakan kebutuhan SDM di waktu yang akan datang dan sebagai basis perencanaannya.
2. Menentukan dasar kebutuhan baik bagi pegawai baru maupun pegawai lama ;
3. Analisis susunan kepegawaian (Informasi pekerjaan);
4. Penataan jabatan dan pengembangan Kementerian/ Lembaga Pusat dan Daerah ;
5. Menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya secara efektif ;
6. Menetapkan standar prestasi kerja yang realistik;

Dalam pelaksanaan sistem manajemen SDM aparatur khususnya penataan PNS, diperlukan informasi dasar yaitu informasi tentang jabatan yang diperoleh dari analisis jabatan. Oleh karena itu, langkah pertama yang harus dilakukan adalah analisis jabatan. Langkah dimaksud bertujuan untuk memperoleh imformasi tentang karakteristik

pekerjaan yang ada disetiap unit kerja yang selanjutnya dirumuskan menjadi jabatan. Rumusan jabatan kemudian dijadikan dasar untuk melakukan berbagai kegiatan manajemen di bidang kepegawaian diantaranya untuk menyusun peta jabatan. Dari peta jabatan tersebut berama sama dengan hasil analisis beban kerja dapat disusun kebutuhan pegawai. Dengan demikian kegiatan analisis jabatan menjadi mutlak dilakukan dalam upaya memperoleh kompisisi kelembagaan dan jumlah kebutuhan pegawai.

A. ANALISIS JABATAN

1. Pengertian Analisis Jabatan

Analisis jabatan terdiri atas dua kata, analisis dan jabatan. Analisis merupakan aktivitas berpikir untuk menjabarkan pokok persoalan menjadi bagian, komponen, atau unsur, serta kemungkinan keterkaitan fungsinya. Sedangkan jabatan adalah sekumpulan/sekelompok tugas dan tanggung jawab yang akan, sedang dan telah dikerjakan oleh tenaga kerja dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian analisis pekerjaan dapat diartikan sebagai suatu aktivitas untuk mengkaji, mempelajari, mengumpulkan, mencatat, dan menganalisis ruang lingkup suatu pekerjaan secara sistematis dan sistemik (Sastrohadiwiryo, 2002:127). Definisi atau pengertian menurut para ahli mengenai Analisis jabatan, menurut Sirait (2006, h.46) adalah proses untuk memperoleh informasi serinci mungkin mengenai fakta-fakta yang terjadi, yang diperlukan guna menyelesaikan tugas-tugas yang ada dalam suatu jabatan. Selain itu, menurut Gibson, Ivancevich, dan Donelly, (1993, h.38) analisis jabatan adalah proses pengambilan keputusan yang menerjemahkan faktor tugas, manusia, dan teknologi menjadi sebuah desain pekerjaan.

Analisis jabatan merupakan bagian dari perencanaan sumber daya manusia. Menurut Flippo (1994), “Analisis jabatan adalah proses mempelajari dan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan operasi dan tanggung jawab suatu pekerjaan tertentu.” Flippo menekankan bahwasanya ada dua kegiatan utama dalam analisis jabatan, yaitu mengumpulkan informasi tentang operasi dan tanggung jawab suatu pekerjaan dan mempelajarinya lebih mendalam. Dalam bahasa Inggris, Analisis Jabatan disebut dengan istilah “Job Analysis”, kadang-kadang dalam bahasa Indonesia diterjemahkan langsung menjadi Analisis Pekerjaan. Analisis Jabatan ini merupakan

salah satu fungsi penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia untuk menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat (right man at the right place).

Analisis jabatan ialah suatu kegiatan pengumpulan, penilaian serta penyusunan berbagai informasi dengan sistematis yang berhubungan dengan jabatan. Dalam pengertian lain, analisis jabatan ialah kegiatan untuk mempelajarai dan menyimpulkan keterangan-keterangan atau fakta-fakta yang berhubungan dengan jabatan dengan sistematis dan teratur. Secara teknis, analisis jabatan ialah suatu proses dimana sejumlah pekerjaan dibagi-bagi untuk menentukan tugas dan tanggung jawab yang berkaitan dengan pekerjaan, persyaratan apa saja yang harus kita penuhi dimana pekerjaan tersebut dilakukan dan kapabilitas personal yang disyaratkan untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Menurut Dessler (2006) analisis pekerjaan merupakan prosedur yang dilalui untuk menentukan tanggung jawab posisi-posisi yang harus dibuatkan stafnya , dan karakteristik orang-orang yang bekerja untuk posisi-posisi tersebut. Analisis pekerjaan memberikan informasi yang digunakan untuk membuat deskripsi pekerjaan (daftar tentang pekerjaan tersebut), dan spesifikasi pekerjaan (jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut). Oleh sebab itu, menurut Dessler penyelia atau spesialis dalam sumber daya manusia biasanya mengumpulkan beberapa informasi berikut melalui analisis pekerjaan :

- a. Aktivitas pekerjaan,
- b. Perilaku manusia,
- c. Mesin, perangkat, peralatan, dan bantuan pekerjaan,
- d. Standar prestasi,
- e. Konteks pekerjaan, dan
- f. Persyaratan manusia.

Analisis jabatan dapat diartikan sebagai suatu aktivitas untuk mengkaji, mempelajari, mengumpulkan, mencatat, dan menganalisis ruang lingkup suatu pekerjaan secara sistematis dan sistemik (Sastrohadiwiryo, 2002:127). Setiap instansi pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban

kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 56 dan Pasal 94 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara serta untuk melaksanakan Pasal 6 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, perlu ada pengaturan mengenai pedoman analisis jabatan dan analisis beban kerja;

Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis beban kerja. dijelaskan tentang pengertian Analisa jabatan adalah proses pengumpulan, pencatatan, pengolahan dan penyusunan data jabatan menjadi informasi jabatan. Analisis Beban Kerja adalah teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja. Sedangkan menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 35 Tahun 2012 tentang analisis jabatan dilingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah di sebutkan bahwa Analisis Jabatan adalah proses, metode dan teknik untuk mendapatkan data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan.

2. Tujuan Analisis Jabatan

Menurut Sastrohadiwiryo. Analisis jabatan penting dilakukan sebelum diadakan perekrutan tenaga kerja. Ada beberapa manfaat yang diperoleh dengan mengadakan analisis pekerjaan, yang juga merupakan tujuan dari dilakukannya analisis jabatan yaitu:

- a. Memperoleh tenaga kerja pada posisi yang tepat;
- b. Memberikan kepuasan pada diri tenaga kerja; dan
- c. Menciptakan iklim dan kondisi kerja yang kondusif.

Adapun tujuan-tujuan dilakukannya Analisis Jabatan (Job Analysis) adalah sebagai berikut :

1) Rekrutmen dan Seleksi (Recruitment and Selection)

Analisis Jabatan membantu manajemen untuk menentukan jenis orang yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan atau melakukan pekerjaan tertentu. Analisis Jabatan ini menunjukkan kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan teknis, fisik, emosional dan keahlian pribadi seseorang untuk dapat melakukan pekerjaan dan mengisi jabatan yang dibutuhkan. Tujuannya adalah mendapatkan orang yang tepat

untuk melakukan pekerjaan yang tepat atau mengisi posisi jabatan yang tepat (right person at the right place).

2) Menilai Kinerja Karyawan (Performance Analysis)

Dengan Analisis Jabatan atau Job Analysis (Analisis Pekerjaan) ini, manajemen dapat memeriksa apakah sasaran dan tujuan pekerjaan yang dibebankan ke karyawan yang bersangkutan sudah tercapai atau tidak. Hal ini dikarenakan Job Analysis juga membantu menentukan standar kerja, kriteria evaluasi dan hasil kerja individu atau karyawannya. Dengan demikian, keseluruhan kinerja seorang karyawan dapat diukur dan dinilai sesuai dengan Dokumentasi Job Analysis.

3) Pelatihan dan Pengembangan (Training and Development)

Analisis Jabatan atau Analisis Pekerjaan ini juga dapat digunakan untuk menilai kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan. Perbedaan antara hasil kerja yang diharapkan dengan kenyataan (aktual) kinerja karyawan menentukan tingkat pelatihan yang perlu diberikan kepada karyawan yang bersangkutan. Dengan Job Analysis ini, manajemen dapat menentukan isi pelatihan, peralatan dan perlengkapan yang akan digunakan untuk melakukan pelatihan serta metoda yang akan digunakan untuk pelatihan ini.

4) Manajemen Kompensasi (Management Compensation)

Job analysis atau analisis pekerjaan ini memainkan peranan yang penting dalam menentukan paket gaji, tunjangan dan insentif karyawan. Tentunya, Paket gaji seorang karyawan pada dasarnya tergantung pada posisi, jabatan, tugas dan tanggung jawab yang terlibat dalam suatu pekerjaan. Proses ini dapat membantu manajemen khusus manajer sumber daya manusia untuk menentukan kompensasi yang harus diberikan pada karyawan yang melakukan pekerjaan tersebut.

Selain beberapa tujuan diatas, Job Analysis ini juga digunakan untuk merancang, mendesain ulang, memperkaya, mengevaluasi serta menambahkan atau mengurangi tanggung jawab pada pekerjaan tertentu agar dapat meningkatkan kepuasan karyawan sekaligus mencapai produktivitas yang diinginkan oleh manajemen.

Adapun menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja dijelaskan maksud dan tujuan analisis jabatan adalah untuk

kepentungan penataan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan serta pengawasan dan akuntabilitas dan memberikan umpan balik bagi penyempurnaan organisasi. Analisa jabatan dilakukan terutama untuk menyelidiki fungsi, peranan dan tanggung jawab sesuatu jabatan. Hasil Analisa Jabatan ini akan memberikan gambaran tentang tugas dan tanggung jawab setiap pekerja. Pemakaian atau kegunaan Analisa Jabatan pada umumnya digunakan untuk :

- a. Kelembagaan (Organisasi dan Perancang Jabatan)
 - 1) Penyusunan organisasi baru
 - 2) Penyempumaan organisasi yang sekarang
 - 3) Peninjauan kembali alokasi tugas, wewenang dan tanggungjawab tiap jabatan
- b. Kepegawaian
 - 1) Rekrutmen seleksi/penempatan
 - 2) Penilaian jabatan (Evaluasi jabatan)
 - 3) Penyusunan jenjang karir (Career Planning)
 - 4) Mutasi/promosi/rotasi (kaitannya erat dengan c)
 - 5) Program pelatihan
- c. Ketatalaksanaan
 - 1) Tata laksana
 - 2) Tata kerja/prosedur

B. ANALISIS BEBAN KERJA

1. Pengertian Analisis Beban Kerja

Analisis beban Kerja Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis beban kerja, dijelaskan bahwa Analisi Beban Kerja adalah teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja. Analisi Beban Kerja adalah untuk merampungkan Analisis beban kerja atau proses untuk menetapkan jumlah jam kerja pegawai yang suatu pekerjaan dalam waktu tertentu (Komarudin, 1996).

2. Tujuan Analisis Beban Keja

Analisis Beban Kerja Bertujuan untuk pedoman bagi Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi Pusat dan Instansi Daerah dalam melakukan penyusunan kebutuhan riil Pegawai Negeri Sipil di lingkungannya berdasarkan beban kerja dan tanggung jawab serta memperhatikan profil daerah dan kondisi geografis.

Keluaran (*output*) yang dihasilkan dari penyusunan analisis beban kerja pada suatu jabatan adalah informasi berupa:

- a. Efektivitas dan efisiensi jabatan maupun unit kerja;
- b. Jumlah kebutuhan pegawai atau pejabat ;
- c. Nilai indeks beban kerja individu masing- masing jabatan;
- d. Prestasi kerja jabatan dan unit;
- e. Jumlah beban kerja jabatan dan kerja unit; dan
- f. Standar norma waktu kerja.

C. ANALISIS KEBUTUHAN PEGAWAI

Mengapa perlu melakukan analisis kebutuhan pegawai? Dan hal apa saja yang harus diperhatikan? Kebutuhan pegawai baik di perusahaan swasta maupun di lingkungan Dinas Pemerintahan akan selalu bertambah seiring berkembangnya institusi yang menaungi. Perkembangan perusahaan/institusi ini tak pelak membutuhkan pegawai baru yang mengisi unit bagian yang semakin banyak. Untuk merekrut pegawai baru, ada beberapa hal yang harus dicermati mengenai analisis kebutuhan pegawai.

Analisis kebutuhan pegawai merupakan dasar bagi penyusunan formasi. Analisis kebutuhan pegawai adalah suatu proses perhitungan secara logis dan teratur dari segala dasar-dasar/faktor-faktor yang ditentukan untuk dapat menentukan jumlah dan susunan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan oleh suatu satuan organisasi negara untuk mampu melaksanakan tugasnya secara berdayaguna, berhasil guna dan berkelanjutan. Analisis kebutuhan dilakukan berdasarkan:

1. Jenis Pekerjaan

Jenis pekerjaan adalah macam-macam pekerjaan yang harus dilakukan oleh suatu satuan organisasi dalam melaksanakan tugas pokoknya, misalnya pekerjaan pengetikan, pemeriksaan perkara, penelitian, perawatan orang sakit, dan lain-lain.

2. Sifat Pekerjaan

Pekerjaan yang penyelesaiannya dapat dilakukan dalam jam kerja saja, misalnya pekerjaan tata usaha, perawatan pekarangan dan yang serupa dengan itu. Ada pula pekerjaan yang harus dilakukan selama 24 jam terus menerus, seperti perawat pada rumah sakit pemerintah, penjaga rumah tahanan (sipir) dan yang serupa dengan itu.

3. Beban Pekerjaan

Beban kerja dan perkiraan kapasitas seorang PNS dalam jangka waktu tertentu adalah frekuensi rata-rata masing-masing jenis pekerjaan dalam jangka waktu tertentu.

4. Perkiraan Kapasitas Pegawai

Adalah kemampuan rata-rata seorang pegawai untuk menyelesaikan suatu jenis pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Perkiraan beban kerja dan prakiraan kapasitas kerja diperlukan untuk masing-masing jenis pekerjaan.

5. Jenjang dan Jumlah Jabatan serta Pangkat,

Penentuan jenjang, jumlah jabatan dan pangkat dalam suatu organisasi harus ditinjau dari sudut keseluruhan organisasi dan tidak ditinjau per unit organisasi. Penentuan susunan pangkat merupakan satu syarat mutlak untuk dipelihara dengan baik dalam suatu organisasi.

6. Analisis Jabatan

Analisis kebutuhan pegawai dapat diperoleh melalui analisis jabatan untuk mengetahui secara konkret jumlah dan kualifikasi pegawai yang dibutuhkan oleh suatu unit organisasi untuk mampu melaksanakan tugasnya secara berdayaguna, berhasilguna, dan berkesinambungan. Analisis jabatan adalah suatu kegiatan mengumpulkan, menilai, dan mengorganisasikan informasi tentang jabatan.

7. Prinsip pelaksanaan pekerjaan

Prinsip pelaksanaan pekerjaan sangat besar pengaruhnya dalam menentukan formasi pegawai. Misalnya, apabila pekerjaan membersihkan ruangan atau merawat pekarangan harus dikerjakan sendiri oleh satuan organisasi yang bersangkutan, maka harus diangkat pegawai untuk pekerjaan-pekerjaan itu, akan tetapi kalau pekerjaan membersihkan ruangan dan merawat pekarangan diberongkan kepada pihak ketiga, maka tidak perlu mengangkat pegawai untuk pekerjaan itu.

8. Peralatan yang tersedia

Peralatan yang tersedia atau yang diperkirakan akan tersedia dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai tugas pokok akan mempengaruhi jumlah dan mutu pegawai yang

diperlukan. Pada umumnya makin tinggi mutu peralatan kerja yang ada dan tersedia dalam jumlah yang memadai akan mengurangi jumlah pegawai yang diperlukan.

9. Kemampuan Keuangan Negara/ Daerah

Faktor kemampuan keuangan negara adalah faktor penting yang selalu harus diperhatikan dalam penentuan formasi Pegawai Negeri Sipil. Walaupun penyusunan formasi telah sejauh mungkin ditetapkan berdasarkan analisis kebutuhan pegawai seperti diuraikan terdahulu, akan tetapi apabila kemampuan keuangan negara masih terbatas, maka penyusunan formasi tetap harus didasarkan kemampuan keuangan negara yang tersedia. Meskipun formasi telah disusun secara rasional berdasarkan hasil analisis jabatan dan analisis kebutuhan, realisasinya tetap disesuaikan dengan kemampuan anggaran yang tersedia.

Dalam Penyusunan dan Perencanaan Kebutuhan Pegawai Setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis Jabatan PNS (JA, JF, JPT) berdasarkan analisis Jabatan dan analisis beban kerja .Penyusunan kebutuhan jumlah dan jenis Jabatan PNS dilakukan untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun berdasarkan prioritas kebutuhan. Penyusunan kebutuhan PNS harus mendukung pencapaian tujuan Instansi Pemerintah, yang diatur berdasarkan rencana strategis Instansi Pemerintah dengan mempertimbangkan dinamika/ perkembangan organisasi Kementerian/Lembaga.

Untuk memenuhi kebutuhan PNS setiap tahun disusun berdasarkan kriteria

- a. Hasil analisis jabatan, hasil analisis beban kerja, peta jabatan, proyeksi 5 tahun, dan redistribusi
- b. Peta Jabatan di masing-masing unit organisasi yang menggambarkan ketersediaan dan jumlah kebutuhan PNS untuk setiap jenjang Jabatan
- c. Memperhatikan kondisi geografis daerah, jumlah penduduk, dan rasio alokasi anggaran belanja pegawai.

Rincian Kebutuhan Jabatan Pelaksana, JF Ahli Pertama, JF Terampil, JF Pemula disusun berdasarkan :

- 1) Hasil ANJAB dan ABK
- 2) Peta Jabatan di masing – masing unit kerja yang menggambarkan ketersediaan dan kebutuhan PNS untuk setiap jenjang jabatan
- 3) Memperhatikan kondisi daerah, jumlah penduduk, dan rasio alokasi anggaran belanja pegawai.

Didalam Penyusunan dan Perencanaan Kebutuhan Pegawai Setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun peta jabatan, kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Penyusunan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS dilakukan untuk jangka waktu 5 tahun yang diperinci per 1 tahun berdasarkan prioritas kebutuhan jabatan dengan memperhatikan tujuan dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional.

Hasil Penyusunan kebutuhan disampaikan oleh Instansi Pusat dan Daerah kepada Menpan RB dan Kepala Badan Kepegawaian Negara melalui media elektronik dengan melampirkan dokumen rencana strategis Instansi Pemerintah. Rincian penetapan kebutuhan berisi nama jabatan, kualifikasi pendidikan, jumlah alokasi, dan unit penempatan. Dalam penetapan kebutuhan jabatan Fungsional disusun berdasarkan nama jabatan Fungsional. Sedangkan Nama jabatan Pelaksana disusun berdasarkan nama jabatan. Sedangkan untuk Kualifikasi Pendidikan merujuk nama program studi sebagaimana diatur dalam Badan Akreditasi Nasional- Perguruan Tinggi.

D. PENYUSUNAN PERENCANAAN KEBUTUHAN PEGAWAI

Tahapan dalam penyusunan kebutuhan pegawai yaitu :

1. Pengumpulan Data

Menurut Suharsimi Arikunto (2010:265), pengumpulan data adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah. Pengumpulan data yang dimaksud dalam penyusunan kebutuhan pegawai diantaranya: Data satuan kerja pemerintah daerah (SKPD), Data sekolah negeri yang diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah, Data jumlah jam wajib setiap minggu mata pelajaran pada Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN), pada Sekolah Menengah Umum Negeri (SMUN), pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN), dan Data sarana pelayanan kesehatan pemerintah.

2. Analisis Jabatan

Didalam melakukan analisis jabatan Perencanaan kebutuhan pegawai harus dapat ditunjukkan dengan jumlah pegawai dalam jabatan. Setiap pegawai yang menjadi bagian dalam perencanaan kebutuhan memiliki kedudukan dalam jabatan yang jelas.

Sebelum dilakukan perhitungan perencanaan kebutuhan, terlebih dahulu harus tersedia peta jabatan dan uraian jabatan yang tertata rapi. Peta jabatan dan uraian jabatan diperoleh dengan melakukan analisis jabatan. Oleh karenanya analisis jabatan merupakan tahap awal dalam pelaksanaan perhitungan perencanaan kebutuhan.

3. Perhitungan Kebutuhan Pegawai

- a. Tahapan Analisis Kebutuhan Pegawai
 - 1) Pengumpulan data dan informasi
 - 2) Evaluasi kebutuhan pegawai
 - 3) Penyusunan rencana realokasi pegawai
 - 4) Penyusunan rencana tambahan perencanaan kebutuhan pegawai baru
- b. Faktor-Faktor Yang Dipertimbangkan Dalam Perhitungan Kebutuhan Pegawai
Yaitu:
 - 1) Jenis Pekerjaan yaitu macam-macam pekerjaan yang harus dilakukan oleh suatu satuan organisasi dalam melaksanakan tugas pokoknya
 - 2) Sifat Pekerjaan Pekerjaan yang penyelesaiannya dapat dilakukan dalam jam kerja saja, misalnya pekerjaan tata usaha, perawatan pekarangan, dan yang serupa dengan itu. Ada pula pekerjaan yang harus dilakukan 24 jam terus menerus. Seperti pekerjaan perawat pada rumah sakit pemerintah, penjaga rumah tahanan (sipir), pemadam kebakaran, dan yang serupa dengan itu.
 - 3) Beban Pekerjaan artinya Perkiraan kapasitas pegawai untuk jenis pekerjaan tertentu dalam jangka waktu tertentu, dapat dilakukan berdasarkan perhitungan atau berdasarkan pengalaman
 - 4) Prinsip Pelaksanaan Pekerjaan Prinsip pelaksanaan pekerjaan sangat besar pengaruhnya dalam menentukan perencanaan kebutuhan
 - 5) Peralatan yang Tersedia artinya dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok akan mempengaruhi jumlah pegawai yang diperlukan makin tinggi mutu peralatan yang digunakan maka makin sedikit jumlah pegawai yang diperlukan

- 6) Faktor-faktor lain artinya Faktor-faktor yang harus diperhitungkan dalam penyusunan perencanaan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil adalah kemampuan keuangan negara atau daerah

Dalam menghitung kebutuhan PNS, perlu untuk mempertimbangkan beberapa faktor yaitu : beban kerja, standar kemampuan rata-rata yang menghasilkan norma waktu dan norma hasil , waktu kerja yaitu hari kerja efektif dan jam kerja efektif Norma Waktu adalah standar kemampuan rata-rata pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diukur berdasarkan satuan waktu. Dalam penghitungannya digunakan rumus:

$$\text{NORMA WAKTU} = \frac{\text{orang} \times \text{waktu}}{\text{hasil}}$$

Norma hasil adalah standar kemampuan rata-rata pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diukur berdasarkan satu satuan hasil dapat diperoleh dalam waktu berapa lama. Dalam penghitungannya digunakan rumus:

$$\text{NORMA HASIL} = \frac{\text{hasil}}{\text{orang} \times \text{waktu}}$$

Hari Kerja Efektif, Hari kerja efektif adalah jumlah hari dalam kalender dikurangi hari libur dan cuti. Jam Kerja Efektif, jumlah jam kerja formal dikurangi dengan waktu kerja yang hilang karena tidak bekerja (*allowance*) seperti istirahat makan, buang air, melepas Lelah, dan sebagainya.

c. Pelaksanaan Perhitungan Kebutuhan Pegawai

Pelaksanaan perhitungan Kebutuhan bagi pejabat struktural dilakukan berdasarkan jumlah jabatan struktural yang terdapat dalam struktur organisasi dan tata kerja yang telah ditetapkan. Untuk Kebutuhan jabatan

fungisional bagi organisasi yang memiliki karakteristik pekerjaan yang spesifik ditentukan oleh Instansi yang bersangkutan.

4. Perhitungan Persediaan Pegawai

Dalam perhitungan persedian pegawai harus ada data jumlah pegawai yang dimiliki oleh suatu unit organisasi yang terkini dimana untuk Menyusun perencanaan persediaan pegawai untuk kurun waktu 2 – 5 tahun ke depan sesuai dengan kebutuhan dan perubahan organisasi selanjutnya disampaikan kepada Kepala BKN. Perkiraan persediaan pegawai tahun berikutnya dihitung atas dasar jumlah pegawai yang ada dikurangi dengan jumlah pegawai yang mencapai BUP dalam tahun bersangkutan dimana Pengurangan pegawai di luar BUP seperti mutasi, berhenti, dan meninggal dunia sulit diramalkan kecuali direncanakan dengan pasti.

5. Evaluasi Jumlah Pegawai

Melakukan evaluasi berdasarkan hasil perhitungan dan perumusan jumlah pegawai dengan cara menghitung ulang skor/nilai pemerintah daerah yang bersangkutan berdasarkan hasil perhitungan berdasarkan struktur K/L pusat dan daerah dengan penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 dan menghitung jumlah pegawai berdasarkan struktur organisasi tersebut.

Dalam melakukan penyusunan hasil dan pelaporan analisis kebutuhan serta Perencanaan Kebutuhan jabatan terdapat beberapa tahapan diantaranya:

- a. Menyusun Daftar Jabatan artinya Menyusun daftar jabatan beserta ringkasan uraian tugasnya (ikhtisar jabatan) disertai dengan syarat pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan syarat lain yang bukan menjadi syarat mental.
- b. Menyusun Daftar Pegawai menurut Jabatan artinya Daftar pegawai menurut jabatan dimana memuat nama jabatan, nama pegawai, tahun pengangkatan, tahun pensiun, dan kualifikasi pegawai yang bersangkutan
- c. Membuat Perkiraan Perubahan Komposisi Pegawai artinya Membuat perkiraan perubahan komposisi pegawai yang akan pensiun dan rencana promosi serta mutasi untuk mengetahui kemungkinan perubahan posisi pegawai dalam jabatan.
- d. Membuat Perkiraan Persediaan Pegawai artinya Membuat perkiraan persediaan pegawai untuk waktu yang ditentukan dengan inventarisasi pegawai yang sudah

bersih yaitu inventarisasi yang sudah tidak mencantumkan lagi pegawai yang pensiun dalam waktu sampai penyusunan perencanaan

Dalam penyusunan rencana kebutuhan pegawai dalam siklus 5 tahunan ada beberapa hal yang harus diperhatikan diantaranya:

- a. Penyusunan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS hendaknya diprioritaskan pada kebutuhan jabatan yang memdukung pencapaian tujuan instansi pemerintah sesuai dengan karakteristik dan code business (aktivitas utama) masing-masing instansi
- b. Penyusunan kebutuhan PNS hendaknya dilaksanakan sejalan dengan prioritas pembangunan nasional
- c. Pemenuhan kebutuhan jenis jabatan hendaknya juga mempertimbangkan urusan instansi atau potensi daerah masing-masing dan jenis jabatan yang mendukung pembangunan infratruktur (seperti jabatan fungsional bidang penataan ruang, jalan dan jembatan dll)
- d. Dalam penyusunan kebutuhan juga harus didasarkan pada rencana trategis dan dinamika/perkembangan organisasi.

Agar memperoleh data yang valid dalam penghitungan rencana kebutuhan jumlah dan jenis jabatan idealnya sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi jabatan yang dibutuhkan organisasi, sehingga dalam mengajukan kebutuhan pegawai hendaknya juga jenis jabatan yang memiliki kualifikasi dan kompetensi tertentu guna menangani tugas inti organisasi dan yang dapat mendukung tugas inti organisasi serta yang dapat mendukung potensi daerah masing-masing.

E. HUBUNGAN ANTARA ANALISA JABATAN, ANALIS BEBAN KERJA DAN KEBUTUHAN PEGAWAI

Sebelum dilaksanakannya penyusunan kebutuhan pegawai, harus didasarkan dan berpedoman kepada spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan dilakukan. Dalam spesifikasi, telah ditetapkan persyaratan dan kualifikasi minimum dari orang yang dapat menjabat atau melakukan pekerjaan tersebut. Dasar ini harus betul-betul menjadi pedoman pelaksanaan seleksi, seperti prinsip penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat atau "*the right man on the right place and the right man bahind the right gun*". Jadi titik tolak pemikiran seleksi hendaknya kepada apa yang akan dijabat/dikerjakan, baru siapa yang

akan menjabat atau mengerjakannya, bukan siapa baru apa. Jabatan atau pekerjaan apapun yang akan diisi hendaknya diseleksi berdasarkan atau spesifikasi jabatan atau pekerjaan salah satu dari bentuk analisa jabatan. Hasibuan, S.P.H., (2006, hal. 49)

Selain sebagai landasan untuk seleksi, analisa jabatan dan nalysis beban kerja juga merupakan landasan dalam rangka penempatan secara tepat. Hal ini disebabkan karena perusahaan dapat menyesuaikan antara syarat-syarat yang dimiliki oleh karyawan dengan jabatan yang cocok sesuai dengan syarat yang dimiliki tersebut. Apabila terjadi kesalahan dalam penempatan karyawan maka dalam hal ini dapat mengakibatkan kurang efektif dan efisiennya pekerjaan yang akan dilakukan. Oleh karena itu, dengan analisa jabatan dan analisis beban kerja ini kita dapat mengusahakan penempatan karyawan secara lebih tepat. Nitisemito, Alex. S, (1999, hal. 22)

Analisa jabatan atau pekerjaan memberikan informasi tentang uraian pekerjaan atau jabatan dan syarat-syarat karyawan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Isi spesifikasi dipergunakan menjadi dasar seleksi untuk memutuskan jenis orang direkrut dan diangkat. Selain dipergunakan dasar seleksi analisis/pekerjaan digunakan juga untuk informasi untuk menempatkan para karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya agar mereka bekerja secara efektif. Wahyudi Bambang, (1999, hal. 25)

Spesifikasi pekerjaan (job specification) disusun berdasarkan uraian pekerjaan dengan menjawab pertanyaan ciri, karakteristik, pendidikan, pengalaman dan yang lainnya dari orang yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik. Salah satu penggunaan informasi analisis jabatan atau pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya agar mereka bekerja secara efektif. Hasibuan, S.P.H., (2006, hal. 31)

Analisa jabatan dan analisis beban kerja pada dasarnya merupakan alat bagi pimpinan organisasi dalam memecahkan masalah ketenagakerjaan secara manusawi. Analisa jabatan dan analisis beban kerja dapat memberikan manfaat dalam banyak hal, salah satunya dalam penarikan, seleksi dan penempatan. Seleksi untuk setiap penerimaan karyawan baru harus dilakukan secara cermat, jujur dan objektif supaya diperoleh karyawan yang berkualitas dan penempatanya yang tepat sehingga pembinaan, pembangunan, pengembangan, pengendalian, dan pengaturan, karyawan relatif mudah dalam mencapai sasaran yang diinginkan. Martoyo Susilo, (2006, hal. 30)

BAB III

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Analisis Jabatan memiliki peranan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia yaitu meningkatkan kinerja organisasi baik dari segi produktivitas, pelayanan maupun kualitas untuk mencapai tujuan utama organisasi. Dari hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja tersebut maka organisasi akan mampu menentukan karakteristik seperti apa yang harus dimiliki calon pegawai sebelum menduduki sebuah jabatan, outputnya berupa spesifikasi jabatan dan deskripsi pekerjaan.

Kegiatan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja bertujuan untuk menciptakan landasan atau pedoman bagi penerimaan dan penempatan pegawai. Dengan demikian kegiatan perencanaan SDM tidak terlepas dari analisis jabatan. Analisis jabatan adalah kegiatan untuk memberikan analisis pada setiap jabatan/pekerjaan, sehingga dengan demikian akan memberikan pula gambaran tentang spesifikasi jabatan tertentu. Maka untuk melaksanakan penarikan seleksi pegawai dengan baik dan tepat, perlu terlebih dahulu diketahui keterangan-keterangan yang lengkap tentang jabatan yang perlu diisi. Analisis jabatan dan analisis beban kerja merupakan suatu sistem yang digunakan oleh instansi untuk menganalisa jumlah pegawai dan kualitas pegawai yang dibutuhkan untuk ditempatkan pada suatu jabatan.

Oleh karena itu, sebelum menempatkan pegawai dalam jabatan tertentu harus dilakukan analisis jabatan dan analisis beban kerja agar posisi pegawai sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya sehingga kinerja pegawai akan maksimal, dimana faktor-faktor yang harus dipertimbangkan didalam perhitungan kebutuhan pegawai yaitu : beban kerja, standar kemampuan rata-rata, waktu kerja dan profil daerah. Dengan demikian kinerja organisasi akan lebih mudah dicapai secara maksimal.

B. SARAN

1. Bahwa dalam melaksanakan seleksi untuk memilih seseorang tertentu dari kelompok pegawai/masyarakat potensial untuk melaksanakan suatu jabatan tertentu, maka seleksi harus didasarkan pada tujuan untuk mendapatkan orang-orang yang kualifikasinya paling memenuhi persyaratan untuk pekerjaan yang ditawarkan.
2. Bahwa sebelum melakukan seleksi dan penempatan pegawai pada jabatan, hendaknya dilakukan kajian analisis jabatan dan analisis beban kerja terlebih dahulu untuk mengetahui uraian dan spesifikasi jabatan agar penempatan sesuai dengan kompetensinya sehingga kinerja pegawai menjadi efektif dan menjadi maksimal dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
3. Agar kegiatan Analisi Jabatan dan Analisis Beban Kerja harus terus dilaksanakan secara rutin sebagai sarana untuk mengukur kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dan mengetahui hambatan-hambatan yang dialami serta untuk menemukan solusi untuk mengatasinya.
4. Apabila penempatan pegawai saat ini belum sesuai antara kompetensi yang dimilikinya dengan uraian dan spesifikasi jabatan yang dibutuhkan, perlu dilakukan rotasi (mutase), promosi dan demosi, atau mengikuti sertakan dalam program Pendidikan dan Pelatihan.

DAFTAR PUSTAKA

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil,

Peraturan Kepala badan Kepegawaian Negara Nomor 19 Tahun 2011 tentang Pedoman Umum Penyusunan Pegawai Negeri Sipi;

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis beban kerja.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 35 Tahun 2012 tentang analisis jabatan dilingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah;

Moekijat,Drs, 1992. *Analisis Jabatan*, Mandar Maju,Bandung

Moekijat, Drs, 2008. *Administrasi Perkantoran*, Penerbit CV. Mandar Maju

Sastro Hadiwiryo, Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), cetakan ke-1.

Flippo, B. Edwin, *Manajemen Personalia*, (Jakarta: Erlangga, 1999), cetakan ke-1.

Dessler, Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta

Hasibuan, S.P.H, Melayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), cetakan ke-6.

Nitisemito, Alex. S, *Manajemen Personalia*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1999), cetakan ke-2.

Wahyudi Bambang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Sulita, 1999), cetakan ke-2.

Martoyo Susilo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: PT. Bumi Aksara,2006), cetakan ke-4.