

**ANALISIS KEBUTUHAN PEGAWAI  
DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA  
MANUSIA KABUPATEN TANGERANG  
PROVINSI BANTEN**

Muhammad Fariz Iqbal  
NPP. 29.0740

*Asdaf Kabupaten Tangerang, Provinsi Banten  
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik*

Email: 29.0740@praja.ipdn.ac.id

**ABSTRACT**

*One area of change in bureaucratic reform can be implemented if there is a competent state civil apparatus. One of the competent civil servants is in the field of human resources, namely employees who have an educational background according to the position given to them. The purpose of this study was to determine the analysis of employee needs based on job analysis and workload analysis, inhibiting factors and efforts made to overcome them. This study uses the theory of job analysis according to Hasibuan with indicators namely job descriptions and job requirements for workload analysis using Koesmowidjojo's theory with indicators namely working conditions, use of working time, targets to be achieved. The research method used is qualitative, with descriptive methods and inductive approaches. Data collection techniques using interviews, observation, and documentation. The data analysis technique uses data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The results showed that the needs of employees in the Agency for Personnel and Human Resources Development Tangerang Regency have not been met and not according to competence. It can be seen from the results of interviews that there is still a shortage of employees, so that employees work more than the stipulated working hours. In addition, employees who work are not in accordance with their educational background, so they must attend education and training related to job analysis and workload analysis so that they can work optimally. Researchers suggest to optimize in the preparation of job analysis and workload analysis so that it can be seen the formation needs of each section in the Tangerang Regency Personnel and Human Resources Development Agency that suits their needs.*

**Keywords: analysis, needs, employees**

## ABSTRAK

Salah satu area perubahan reformasi birokrasi dapat terlaksana jika terdapat aparatur sipil negara yang kompeten. Pegawai negeri sipil yang kompeten salah satunya di bidang sumber daya manusia yaitu pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan sesuai jabatan yang diberikan kepadanya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui analisis kebutuhan pegawai berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja, faktor penghambat maupun upaya yang dilakukan dalam mengatasinya. Penelitian ini menggunakan teori analisis jabatan menurut Hasibuan dengan indikator yaitu uraian pekerjaan dan persyaratan pekerjaan untuk analisis beban kerja menggunakan teori Koesmowidjojo dengan indikator yaitu kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja, target yang harus dicapai. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif, dengan metode deskriptif dan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 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. Saran peneliti untuk mengoptimalkan dalam penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja sehingga dapat diketahui kebutuhan formasi masing-masing bagian di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang yang sesuai dengan kebutuhan.

**Kata Kunci : analisis, kebutuhan, pegawai**

### I. PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Sejak reformasi birokrasi tahun 2010 Indonesia terjadi perubahan tatanan birokrasi pemerintahan. Pada hakikatnya terdapat 8 area perubahan reformasi birokrasi. Salah satu dari area perubahan reformasi birokrasi yaitu sumber daya manusia aparatur. Tujuan reformasi birokrasi pada sumber daya manusia aparatur yaitu membentuk sumber daya manusia aparatur yang profesional, kompeten, dan berintegritas. Hal ini akan mengubah pandangan negatif masyarakat terkait praktek korupsi kolusi nepotisme pada aparatur sipil negara. Berangkat dari pandangan negatif masyarakat terhadap pegawai negeri sipil, pemerintah melaksanakan reformasi birokrasi dengan tujuan untuk mengubah pandangan masyarakat terhadap aparatur sipil negara menjadi lebih baik.

Aparatur sipil negara dituntut profesional dan kompeten dalam menjalankan tugas dan kewajiban dalam bekerja. Tugas utama aparatur sipil negara adalah memberikan pelayanan publik, akan tetapi kurangnya kompetensi serta keterampilan yang dimiliki aparatur sipil negara menjadi permasalahan yang belum terselesaikan. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi melakukan penyusunan penyederhanaan birokrasi salah satunya penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional (<https://www.menpan.go.id/>, diakses pada 29 Agustus 2021).

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dijelaskan pada pasal 56 ayat 1 berbunyi bahwa, setiap instansi pemerintah pusat dan daerah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan pegawai negeri sipil berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Pada undang-undang ini dijelaskan bahwa dalam perencanaan kebutuhan pegawai harus menggunakan analisis jabatan (Anjab) dan analisis beban kerja (ABK). Pedoman analisis jabatan dan analisis beban kerja diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 yang menjadi pedoman dalam analisis jabatan dan analisis beban kerja.

## **1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)**

Analisis kebutuhan pegawai menggunakan analisis jabatan untuk mengetahui pejabat yang belum sesuai dengan uraian pekerjaan (*job description*) dan prasyarat pekerjaan (*job specification*). Permasalahan terkait ketidakpahaman pegawai terhadap tugas dalam jabatannya sejatinya merupakan masalah pokok pada analisis jabatan. Selain itu, ketidaksesuaian pegawai dengan prasyarat pekerjaan yaitu latar belakang pendidikan dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan jabatannya. Analisis kebutuhan pegawai juga menggunakan analisis beban kerja digunakan untuk mengetahui permasalahan terkait kurangnya pegawai dalam satu bidang, kosongnya jabatan karena pegawai yang pensiun, dan ketidaksesuaian antara jumlah pegawai dengan beban kerja.

Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Tangerang berjumlah 10347 yang tercatat di *website* resmi Kabupaten Tangerang (<https://simasn.tangerangkab.go.id/>, diakses pada 30 Oktober 2021). Pada masing-masing organisasi perangkat daerah di Kabupaten Tangerang masih terdapat kekurangan jumlah pegawai jabatan fungsional analisis kepegawaian, akan tetapi lokus penelitian ini saya batasi di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang. Analisis kepegawaian di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang saat ini berjumlah empat orang pegawai yang mengurus seluruh pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang, akan tetapi jumlah tersebut masih terdapat kekurangan personil pegawai analisis kepegawaian.

### **1.3. Penelitian Terdahulu**

Pembaharuan penelitian yang peneliti lakukan terhadap penelitian Samratulangi (2013) terletak pada fokus grand teori yang digunakan dan lokasi penelitian dimana terlihat jelas perbedaan skripsi ini dengan grand teori yang digunakan yaitu teori Bernardin & Russel dalam Triton PB (2009-49:52) mengenai analisis jabatan. Perbedaan penelitian juga terletak pada lokasi penelitian yaitu di Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar. Sedangkan persamaan penelitian yaitu terletak pada metode penelitian yaitu menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan metode deskriptif yang bersifat naratif dan menggunakan pendekatan induktif.

Pembaharuan penelitian yang peneliti lakukan terhadap penelitian Mutia Elfrida Zulfa (2019) terletak pada fokus penelitian dimana terlihat jelas substansi fokus dimana hanya menghitung jumlah kebutuhan pegawai berdasarkan analisis beban kerja dan terdapat perbedaan pada lokasi penelitian di PPSDM Aparatur ESDM. Hasil dari penelitian ini yaitu: (1) Uraian jabatan (*job description*) sudah jelas tercantum dalam analisis jabatan, (2) Hasil kerja yang telah sesuai dengan apa yang ditugaskan, (3) Berdasarkan analisis beban kerja yang dimiliki formasi yang dibutuhkan 11 pegawai pada bidang tersebut. Sedangkan persamaan penelitian yaitu terletak pada metode penelitian yaitu menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan metode deskriptif.

Pembaharuan penelitian yang peneliti lakukan terhadap penelitian Diah Sofiana Dewi (2019) terletak pada fokus grand teori yang digunakan dan lokasi penelitian dimana terlihat jelas perbedaan skripsi ini dengan grand teori yang digunakan yaitu teori Sedarmayanti (2013). Perbedaan penelitian ini juga berada pada lokasi penelitian di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dan teori yang digunakan serta indikator teori analisis beban kerja yang digunakan. Hasil dari penelitian ini yaitu: (1) Berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja kebutuhan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang telah terpenuhi, (2) Tingkat kesesuaian kompetensi terhadap jabatan aparatur telah sesuai dengan syarat yang terdapat pada analisis jabatan, (3) Analisis beban kerja yang menghasilkan jumlah pegawai sudah cukup seimbang di instansi tersebut. Sedangkan persamaan penelitian yaitu terletak pada metode penelitian yaitu menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan metode deskriptif yang bersifat naratif dan menggunakan pendekatan induktif.

### **1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah**

Pembaharuan penelitian yang peneliti lakukan terhadap penelitian Samratulangi (2013) terletak pada fokus grand teori yang digunakan dan lokasi penelitian dimana terlihat jelas perbedaan skripsi ini dengan grand teori yang digunakan yaitu teori Bernardin & Russel dalam Triton PB (2009-49:52) mengenai analisis jabatan. Perbedaan penelitian juga Berdasarkan indikator analisis jabatan Pegawai telah memahami tugas yang diberikan walaupun masih ada pegawai yang

menempati jabatan tidak sesuai dengan latar belakang. Analisis beban kerja sudah sesuai dengan standar waktu kerja efektif yang ditetapkan secara nasional.

Pembaharuan penelitian yang peneliti lakukan terhadap penelitian Mutia Elfrida Zulfa (2019) terletak pada fokus penelitian dimana terlihat jelas substansi fokus dimana hanya menghitung jumlah kebutuhan pegawai berdasarkan analisis beban kerja dan terdapat perbedaan pada lokasi penelitian di PPSDM Aparatur ESDM. Hasil dari penelitian ini meliputi uraian jabatan (job description) sudah jelas tercantum dalam analisis jabatan sehingga hasil kerja yang telah sesuai dengan yang ditugaskan. Berdasarkan analisis beban kerja yang dimiliki formasi yang dibutuhkan 11 orang pegawai pada bidang tersebut.

Pembaharuan penelitian yang peneliti lakukan terhadap penelitian Diah Sofiana Dewi (2019) terletak pada fokus grand teori yang digunakan dan lokasi penelitian dimana terlihat jelas perbedaan skripsi ini dengan grand teori yang digunakan yaitu teori Sedarmayanti (2013). Hasil dari penelitian ini bahwasannya kebutuhan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang telah terpenuhi. Hal ini berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Tingkat kesesuaian kompetensi terhadap jabatan aparatur telah sesuai dengan syarat yang terdapat pada analisis jabatan yang menghasilkan pegawai seimbang di instansi tersebut.

### **1.5. Tujuan**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebutuhan pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang Provinsi Banten.

## **II. METODE**

Penelitian ini merupakan suatu proses untuk menganalisis sesuatu dengan cara yang sistematis dalam waktu tertentu dengan beberapa aturan ilmiah serta aturan baku untuk mendapatkan hasil yang sah dan terpercaya dari segi ilmiah. Pelaksanaan penulisan skripsi terapan yang akan peneliti lakukan adalah dengan menggunakan penelitian kualitatif. Peneliti memilih penelitian kualitatif karena lebih tepat digunakan dalam penelitian yang permasalahannya berada di situasi sosial dinamis seperti dalam fokus penelitian ini yaitu analisis kebutuhan pegawai. Teknik pengumpulan data adalah cara peneliti dalam mencari data di lapangan yang berkenaan dengan masalah dalam penelitian berupa fakta, data, dan informasi valid serta objektif di lapangan. Oleh karena itu tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar yang ditetapkan. Menurut Sugiyono (2020:296) dijelaskan bahwa “Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data”. Menurut Sugiyono (2020:296) dijelaskan bahwa “Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi (pengamatan), interview (wawancara), dokumentasi dan gabungan ke empatnya. Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut Wawancara, Observasi,

Dokumentasi. Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan salah satu kegiatan yang dikerjakan sebelum ke tempat penelitian, selama di tempat penelitian, dan setelah Kembali dari tempat penelitian. Analisis data merupakan proses penyajian, penyederhanaan, penyusunan data, pengolahan data, untuk menghasilkan karya ilmu yang tertib, rapi dan mudah dipahami. Analisis data menurut (Miles and Huberman dalam Simangunsong, 2017:226-229) yaitu: Data Reduction (Reduksi Data), Data display (Penyajian data), Conclusion drawing / verification.

### **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **3.1. Analisis Jabatan**

##### **1. Uraian Pekerjaan (*Job Description*)**

Menurut Hasibuan (2016:32) dijelaskan bahwa “Uraian pekerjaan (*job description*) adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan aspek aspek pekerjaan pada suatu organisasi. Uraian pekerjaan (*Job Description*) merupakan suatu gambaran dalam mengetahui tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh setiap pegawai. Selain itu, uraian pekerjaan juga dapat mengidentifikasi terkait standar tugas yang harus dicapai oleh setiap pegawai dalam jabatan yang diamanahkan kepadanya. Uraian pekerjaan dapat menjadi suatu dasar dalam menetapkan spesifikasi tugas bagi setiap pegawai. Uraian pekerjaan yang belum dipahami oleh setiap pegawai dapat mengakibatkan kurangnya kinerja pegawai dan hilangnya tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang seharusnya menjadi kewajibannya. Pada bagian inilah pentingnya peran dari uraian pekerjaan (*Job Description*) di setiap organisasi perangkat daerah.

##### **a. Pemahaman Ringkasan Jabatan**

Ringkasan jabatan merupakan pemahaman pegawai terhadap tugas pokok jabatannya. Ringkasan jabatan juga berguna untuk membagi masing-masing tugas pegawai dalam jabatannya. Terkait dengan ringkasan jabatan pada setiap unit di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang peneliti telah melakukan wawancara pada hari Jumat, 14 Februari 2022 pukul 14.20 WIB dengan Drs. Hendar Herawan, MM sebagai Kepala Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang, beliau mengatakan bahwa:

“Secara umum pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang telah memahami tugas terkait ringkasan jabatan yang diberikan walaupun masih perlu untuk diarahkan. Pada tahun 2021 para pegawai telah mengikuti bimbingan teknis terkait ringkasan jabatan di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang.”

Berdasarkan hasil wawancara di atas dan selama magang penelitian peneliti melihat bahwa uraian pekerjaan di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang sudah jelas tertuang dalam analisis jabatan yang dimiliki oleh organisasi perangkat daerah tersebut, akan tetapi belum dapat dipahami sepenuhnya oleh seluruh pegawai sehingga perlu diarahkan lebih lanjut untuk tugas-tugas tertentu. Hal ini didukung dengan apa yang disampaikan berdasarkan hasil wawancara peneliti pada hari Kamis, 13 Februari 2022 pukul 11. 17 WIB dengan Ratnawati, S.Pd, MM sebagai Sekretaris Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang, beliau mengatakan bahwa:

“Pegawai kita sebenarnya sudah paham terkait ringkasan jabatan, akan tetapi masih perlu bimbingan dan arahan yang perlu ditegaskan kepada pegawai tersebut sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik.”

Berdasarkan hasil wawancara di atas peneliti dapat menyimpulkan bahwa pemahaman ringkasan jabatan adalah kumpulan dari informasi mengenai apa yang harus dikerjakan oleh seorang pegawai dalam mengerjakan tugas pada jabatannya. Pemahaman ringkasan jabatan telah memuat seluruh informasi tentang apa yang harus dikerjakan oleh seluruh pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang, akan tetapi terdapat hambatan dan kendala yaitu adanya beberapa pegawai yang masih belum mengerti kegunaan dan fungsi ringkasan jabatan tersebut sehingga mereka belum paham sepenuhnya tentang ringkasan jabatan yang termuat dalam analisis jabatan.

Berdasarkan hasil observasi secara langsung peneliti dapat melihat dan memahami bahwa secara umum pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang memahami tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Akan tetapi, masih ada sebagian pegawai yang belum paham tugas yang diberikan kepadanya terlihat dari sebagian pekerjaan yang belum selesai.

#### **b. Hubungan Tugas dan Tanggung Jawab**

Hubungan tugas dan tanggung jawab merupakan suatu penjelasan tugas dan tanggung jawab secara riil yang diuraikan dengan jelas sehingga dapat dipahami. Hubungan tugas dan tanggung jawab hendaknya juga dapat menunjukkan hubungan antara jabatan dalam suatu organisasi. Terkait hubungan tugas dan tanggung jawab maka dapat dipahami lebih jelas dan rinci sesuai wawancara peneliti pada hari Jumat, 14 Februari 2022 pukul 14.20 WIB dengan Drs. Hendar Herawan, MM sebagai Kepala Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang, beliau mengatakan bahwa:

“Pegawai telah memahami tugas dan tanggung jawabnya serta tugas lain

yang diperintahkan oleh atasan karena telah diberi pendidikan dan pelatihan sehingga kompetensi yang dimiliki pegawai tersebut sudah memadai.”

Kemudian berdasarkan hasil wawancara peneliti pada hari Kamis, 13 Februari 2022 pukul 11. 17 WIB dengan Ratnawati, S.Pd, MM sebagai Sekretaris Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang, beliau mengatakan bahwa:

“Seluruh pegawai telah paham tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan arahan yang disampaikan. Kami telah menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan kepada setiap pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang”

Berdasarkan hasil wawancara diatas, selama penelitian peneliti melihat bahwasannya setiap masing-masing jabatan di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang saling berhubungan antara suatu jabatan dengan jabatan lainnya, selain itu setiap bidang mempunyai hubungan kerja terutama dalam pelaksanaan tugas dalam jabatan di organisasi perangkat daerah tersebut. Maka dari itu setiap pegawai mempunyai tanggung jawab yang baik terhadap pekerjaan yang diamanahkan kepadanya hal ini juga didukung dan sejalan dengan adanya wawancara yang peneliti lakukan pada hari Rabu, 12 Februari 2022 pukul 15.10 WIB dengan Hartono, SKM sebagai Kepala Bidang Perencanaan Aparatur Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang, beliau mengatakan bahwa:

“Selayaknya, pegawai memahami tugas pokok dan dan tanggung jawabnya. Peraturan Bupati Nomor 112 Tahun 2016 telah mengatur tugas pokok Susunan Organisasi dan Teknis Kerja Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang. Uraian tugas Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, Jabatan Administrator dan Pengawas serta Jabatan Fungsional pada umumnya sudah dapat dipahami, walaupun masih terdapat pula pegawai yang belum sepenuhnya memahami tugas dan tanggung jawabnya.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa hubungan tugas dan tanggung jawab setiap pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang disampaikan melalui analisis jabatan pada bagian poin tugas pokok dan fungsi serta tanggung jawab. Uraian mengenai tugas pokok dan fungsi serta tanggung jawabnya telah tertulis jelas. Pada kenyataan di lapangan peneliti dapat melihat dan memahami bahwa hal ini sudah dimengerti oleh seluruh pegawai yang benar-benar paham tentang apa yang menjadi tugas pokok dan fungsi yang menjadi tanggung jawab mereka. Berdasarkan hasil observasi secara langsung peneliti dapat melihat dan memahami bahwa pegawai telah memahami tugas dan tanggung jawab mereka sehingga pekerjaan yang telah ditugaskan dapat terselesaikan dengan baik, walaupun masih terdapat beberapa kekurangan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

### **c. Hubungan Tugas dan Jabatan**

Hubungan tugas dan jabatan telah diuraikan pada setiap jabatan dan tugas yang harus dilaksanakan oleh seluruh pegawai yang bersangkutan dalam hal ini yaitu seorang pemegang jabatan. Hubungan tugas dan jabatan menjelaskan seperti apa tindakan pegawai ketika mendapatkan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya. Terkait dengan hubungan tugas dan jabatan juga didukung dengan wawancara yang peneliti lakukan pada hari Rabu, 12 Februari 2022 pukul 15.10 WIB dengan Hartono, SKM sebagai Kepala Bidang Perencanaan Aparatur Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang, beliau mengatakan bahwa:

“Semua pegawai paham terkait tugas vertical, horizontal, serta diagonal. Hal ini dapat memudahkan koordinasi suatu kesatuan hubungan kerja agar lebih baik. Maka dari itu koordinasi merupakan hal yang sangat penting agar hubungan tugas dan jabatan dapat tercipta dengan baik.”

Sejalan dengan pernyataan tersebut berdasarkan wawancara peneliti pada hari Senin, 10 Februari 2022 pukul 9.50 WIB dengan Soraya Alatas, S.Psi sebagai Pemegang Jabatan Fungsional Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang, beliau mengatakan bahwa:

“Alhamdulillahnya sudah terlihat jelas pegawai telah memahami hubungan tugas jabatannya dengan jabatan yang lainnya, jadi pegawai sudah paham karena sudah ada uraian tugas yang telah diberikan kepadanya.”

Kemudian berdasarkan hasil wawancara peneliti pada hari Rabu, 5 Februari 2022 pukul 9.10 WIB dengan Andhika Setya, S.Psi sebagai Calon Pemegang Jabatan Fungsional Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang, beliau mengatakan bahwa:

“Semua telah diatur oleh Peraturan Pemerintah Nomor 2016 kalau saya Jabatan Fungsional telah diatur oleh Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi sudah jelas perbedaannya dan alurnya sudah jelas. Jadi untuk pekerjaan sudah jelas terdapat di Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi. Semua telah diatur oleh Peraturan Pemerintah Nomor 2016 kalau saya Jabatan Fungsional telah diatur oleh Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi sudah jelas perbedaannya dan alurnya sudah jelas. Jadi untuk pekerjaan sudah jelas terdapat di Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi.”

Berdasarkan hasil wawancara secara keseluruhan peneliti dapat menyimpulkan bahwa uraian pekerjaan pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang yang telah diuraikan secara jelas dan lengkap. Setiap pegawai bekerja sesuai dengan tugas pokok dan

fungsi yang diberikan oleh seluruh pegawai. Setiap pegawai saling membantu satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaan akan tetapi setiap pegawai lebih memprioritaskan pekerjaan pada bagiannya. Berdasarkan hasil observasi secara langsung peneliti dapat melihat dan memahami bahwa pegawai telah memahami hubungan tugas dengan jabatannya. Pegawai dapat bekerja sesuai tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Pegawai juga paham terkait koordinasi tugas jabatannya dengan jabatan lain.

## **2. Persyaratan Pekerjaan (*Job Specification*)**

Menurut Hasibuan (2016:34) dijelaskan bahwa “*Job specification* adalah uraian persyaratan minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan suatu pekerjaan dengan baik dan kompeten. Persyaratan Pekerjaan terdapat 3 (tiga) indikator yaitu latar belakang pendidikan, dan kompetensi. Persyaratan pekerjaan dapat diperoleh dari uraian jabatan yang fokus pada syarat-syarat mengenai apa yang diperlukan untuk memegang suatu jabatan dan untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik. Persyaratan pekerjaan dapat digunakan sebagai dasar dalam seleksi pencarian calon pegawai, penempatan, pemindahan, dan promosi jabatan. Hal yang juga perlu diperhatikan untuk menempatkan pegawai dalam suatu jabatan diantaranya yaitu indikator yang peneliti jadikan sebagai alat ukur antara lain sebagai berikut:

### **a. Latar Belakang Pendidikan**

Latar belakang pendidikan merupakan tingkat pendidikan seorang pegawai. Latar belakang pendidikan juga sangat penting dalam penempatan pegawai sehingga pegawai bekerja sesuai dengan kompetensinya. Berdasarkan tabel 4.3 terkait dengan latar belakang pegawai pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang sesuai dengan wawancara peneliti pada hari Rabu, 12 Februari 2022 pukul 15.10 WIB dengan Hartono, SKM sebagai Kepala Bidang Perencanaan Aparatur Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang, beliau mengatakan bahwa:

“Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi memang diatur tentang pendidikan pada bagian penting dan perlu bukan mutlak tentunya pemerintah daerah menempatkan orang sesuai bidang. Selain itu pendidikan dan pelatihan serta bimbingan teknis walau kualifikasi pendidikan tidak sama persis tetapi bisa bekerja untuk jabatan struktural. Selain jabatan fungsional penyetaraan jabatan harus linier.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa jika dilihat dari latar belakang pendidikan pegawai pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang belum sepenuhnya sesuai dengan dipersyaratkan dalam analisis jabatan. Sehubung dengan pernyataan yang disampaikan oleh Kepala Bidang Perencanaan Aparatur Badan Kepegawaian

Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang, didukung dengan adanya wawancara peneliti pada hari Kamis, 6 Februari 2022 pukul 10.40 WIB dengan Lukito, SE sebagai Kepala Sub Bidang Formasi, Pengadaan dan Penataan Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang, beliau mengatakan bahwa:

“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 meningkatkan kompetensinya.”

Berdasarkan hasil wawancara di atas peneliti dapat menyimpulkan bahwa pada saat sekarang ini, semua instansi pemerintah baik pusat maupun daerah sedang didorong untuk melaksanakan sistem merit dalam pelaksanaan pemerintahan, dimana salah satu faktornya yaitu setiap pemangku jabatan harus mempunyai latar belakang pendidikan yang sesuai. Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang yang dibentuk pada tahun 2000 telah melaksanakan poin tersebut, sehingga pada analisis jabatan poin latar belakang jabatan sudah terealisasi oleh badan tersebut. Berdasarkan hasil observasi secara langsung peneliti dapat melihat dan memahami bahwa secara umum pegawai telah sesuai dengan latar belakang pendidikannya akan tetapi masih terdapat beberapa pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan.

#### **b. Kompetensi**

Kompetensi merupakan kemampuan seseorang di tempat kerja pada berbagai tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh setiap individu yang memungkinkan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif dan efisien sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja, dan mencakup semua aspek catatan manajemen kinerja, keterampilan dan pengetahuan, sikap, serta komunikasi. Kemampuan seorang pegawai dapat dilihat saat melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, melihat kesulitan atau hambatan yang dihadapi oleh pegawai saat mengerjakan tugasnya. Terkait dengan kompetensi pegawai juga didukung berdasarkan hasil wawancara peneliti pada hari Rabu, 12 Februari 2022 pukul 15.10 WIB dengan Hartono, SKM sebagai Kepala Bidang Perencanaan Aparatur Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang, beliau mengatakan bahwa:

“Kami setiap tahun terdapat suatu kegiatan uji kompetensi, kemudian kami telah memetakan pegawai dengan cara mutasi pegawai, maupun rotasi pegawai sehingga bisa disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai.”

Sejalan dengan hasil wawancara peneliti pada hari Kamis, 6 Februari 2022 pukul 10.40 WIB dengan Lukito, SE sebagai Kepala Sub Bidang Formasi, Pengadaan dan Penataan Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya

Manusia Kabupaten Tangerang, beliau mengatakan bahwa:

“Pola penempatan pegawai pada kantor kami masih ada pegawai yang tidak memiliki kompetensi sehingga skill pegawai harus ditingkatkan keterampilannya. Hal ini dikarenakan di kantor kami kekurangan sumber daya manusia sehingga kami memanfaatkan pegawai yang tersedia.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa seorang pegawai yang ditempatkan pada suatu jabatan tertentu haruslah memperhatikan kompetensi yang dimiliki seseorang yang terdiri atas tingkat keahliannya yang dapat dilihat dari pelatihan-pelatihan yang diikuti serta pengalaman seorang pegawai yang dilihat dari pengalaman dalam menduduki jabatan sebelumnya dan lamanya bekerja. Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang telah berpedoman pada syarat-syarat jabatan yang tertulis dalam analisis jabatan. Namun keterbatasan jumlah pegawai membuat analisis kepegawaian kesulitan dalam menyusun analisis jabatan dan analisis beban kerja. Peneliti melihat dokumen Data Urut Kepangkatan Pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang, peneliti mendapatkan informasi bahwa setengah dari jumlah personil pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam jabatan. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang masih rendah dan sangat perlu untuk ditingkatkan terkait kompetensi yang dimiliki oleh seluruh pegawai. Berdasarkan hasil observasi secara langsung peneliti dapat melihat dan memahami bahwa pola penempatan pegawai sebagian telah sesuai dengan kompetensinya, akan tetapi masih ada pegawai belum sesuai dengan kompetensinya.

### **3.2. Analisis Beban Kerja**

Menurut Suci Koesmowidjojo (2017:21) dijelaskan bahwa: “Analisis beban kerja merupakan suatu proses dalam menetapkan jumlah jam kerja sumber daya manusia yang bekerja, digunakan dan dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk kurung waktu tertentu”. Analisis Beban Kerja merupakan suatu teknik manajemen yang dilakukan secara efektif, dan efisien serta sistematis untuk memperoleh informasi mengenai kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja dan target yang harus dicapai. Kondisi pekerjaan merupakan kondisi seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik, sehingga mudah mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan. Penggunaan waktu kerja merupakan penggunaan waktu kerja yang diberlakukan kepada karyawan apakah cenderung berlebihan atau sangat sempit. Target yang harus dicapai merupakan suatu target kerja yang ditetapkan oleh instansi pemerintah secara seksama akan mempengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan. Semakin sempit waktu yang disediakan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu atau tidak seimbang antara waktu penyelesaian target pelaksanaan yang diterima oleh pegawai.

## **1. Kondisi Pekerjaan**

Menurut Suci Koesmowidjojo (2017:21) dijelaskan bahwa kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik, sehingga mudah mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan. Kondisi pekerjaan merupakan suatu indikator dalam mengetahui analisis beban kerja. Kondisi pekerjaan di suatu organisasi dapat mempengaruhi beban kerja seorang pegawai. Salah satu instansi pemerintah yang menerapkan kondisi pekerjaan sebagai salah satu indikator pada analisis beban kerja yaitu Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang.

### **a. Pemahaman Pegawai Terkait Pekerjaan yang Didelegasikan**

Pemahaman pegawai terkait pekerjaan yang didelegasikan dapat mengetahui sejauh mana pegawai paham terkait tugas yang diberikan kepadanya. Pegawai yang paham akan tugasnya dapat diketahui dari pekerjaan yang dapat terselesaikan dengan baik. Pendelegasian tugas merupakan bentuk arahan dari pimpinan tentang tugas yang diberikan kepadanya. Terkait dengan pemahaman pegawai terkait pekerjaan yang didelegasikan berdasarkan wawancara peneliti pada hari Jumat, 14 Februari 2022 pukul 14.20 WIB dengan Drs. Hendar Herawan, MM sebagai Kepala Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang, beliau mengatakan bahwa:

“Setiap pegawai telah memahami pekerjaan yang didelegasikan. Setiap pegawai berkewajiban mencapai target seperti yang tercantum pada perjanjian kerja Indikator Kinerja Utama, Indikator Kinerja Individu dan Sasaran Kinerja Pegawai.”

Sejalan dengan hasil wawancara peneliti pada hari Kamis, 13 Februari 2022 pukul 11.17 WIB dengan Ratnawati, S.Pd, MM sebagai Sekretaris Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang, beliau mengatakan bahwa:

“Pegawai telah memahami pekerjaan yang didelegasikan sehingga memudahkan antara pimpinan dan bawahan di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang dalam koordinasi masing-masing jabatan.”

Sejalan dengan hasil wawancara peneliti pada hari Rabu, 12 Februari 2022 pukul 15.10 WIB dengan Hartono, SKM sebagai Kepala Bidang Perencanaan Aparatur Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang, beliau mengatakan bahwa:

“Seorang pegawai yang telah didelegasikan suatu pekerjaan oleh pimpinan diberikan menggunakan suatu surat perintah untuk penyelesaian pekerjaan tugas tersebut, sehingga pekerjaan yang didelegasikan sangat jelas

perintahnya dan tupoksi sistem pekerjaan tersebut.”

Kemudian berdasarkan wawancara peneliti pada hari Kamis, 6 Februari 2022 pukul 10.40 WIB dengan Lukito, SE sebagai Kepala Sub Bidang Formasi, Pengadaan dan Penataan Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang, beliau mengatakan bahwa:

“Pegawai telah paham pendelegasian tugas sebagai pemegang jabatan sehingga dapat bekerja lebih baik dan mendapatkan output yang maksimal dan sesuai dengan kondisi pekerjaan yang diberikan kepada pegawai tersebut.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat dipahami bahwa kondisi pekerjaan di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang belum optimal karena kurangnya jumlah pegawai yang dapat dilihat dari tabel 4.6 sampai tabel 4.19 sehingga mengakibatkan sering terlambatnya pekerjaan yang diberikan. Contohnya pengurusan surat sering terlambat. Kondisi pekerjaan pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang belum optimal karena kurangnya kualitas sumber daya manusia dan kuantitas pegawai mengakibatkan kondisi pekerjaan terasa berat dan sangat padat. Berdasarkan hasil observasi secara langsung peneliti dapat melihat dan memahami bahwa setiap pegawai telah memahami pekerjaan yang didelegasikan. Setiap pegawai berkewajiban mencapai target seperti yang tercantum pada perjanjian kerja.

## **2. Penggunaan Waktu Kerja**

Menurut Suci Koesmowidjojo (2017:21) dijelaskan bahwa penggunaan waktu kerja yang sesuai dengan SOP dapat meminimalisir beban kerja karyawan. Namun ada kalanya suatu organisasi tidak memiliki SOP atau tidak konsisten dalam melaksanakan SOP, penggunaan waktu kerja yang diberlakukan kepada karyawan cenderung berlebihan atau sangat sempit. Jika suatu organisasi tidak memiliki standar operasional prosedur yang jelas dapat menyebabkan pegawai cenderung berlebihan beban kerja. Suatu organisasi harus melaksanakan standar operasional prosedur agar terciptanya keserasian antara kondisi pekerjaan dan penggunaan waktu kerja yang telah ditetapkan.

### **a. Penggunaan Waktu Kerja Sesuai SOP Standar Waktu**

Pada hakikatnya semua pekerjaan harus sesuai dengan penggunaan waktu kerja sesuai SOP standar waktu. Penggunaan waktu kerja yang berlebih tidak sesuai dengan SOP standar waktu dapat memberikan dampak kelelahan kepada pegawai, sedangkan penggunaan waktu kerja yang kurang SOP standar waktu menunjukkan pekerjaan yang tidak efektif. Terkait dengan penggunaan waktu kerja sesuai sop standar waktu berdasarkan wawancara peneliti pada pada hari Rabu, 12 Februari 2022 pukul 15.10 WIB dengan Hartono, SKM sebagai Kepala Bidang Perencanaan Aparatur Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kabupaten Tangerang, beliau mengatakan bahwa:

“Kalau di standar operasional prosedur telah dicantumkan waktu penyelesaian pekerjaan. Contohnya pembuatan surat teguran disiplin pegawai yang seharusnya pengetikan memakan waktu 10 menit, karena pegawai hanya mengetik surat yang telah di konsep oleh pimpinan sehingga pegawai tersebut harus bekerja lebih cepat. Namun kenyataannya pegawai bisa mengerjakan lebih dari 10 menit karena pegawai tersebut mengerjakan tugas lain.”

Sejalan dengan wawancara peneliti pada hari Kamis, 6 Februari 2022 pukul 10.40 WIB dengan Lukito, SE sebagai Kepala Sub Bidang Formasi, Pengadaan dan Penataan Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang, beliau mengatakan bahwa:

“Untuk saat ini belum sesuai sebagai contoh 1 (satu) pekerjaan mengetik surat seharusnya 10 menit, akan tetapi pegawai mengerjakannya lebih dari 10 menit sehingga tidak sesuai dengan penggunaan waktu kerja.”

Sejalan dengan wawancara peneliti pada hari Senin, 10 Februari 2022 pukul 15.35 WIB yang peneliti lakukan dengan Gayatri Koesoemawardhani, S.Psi sebagai Pemegang Jabatan Fungsional Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang, beliau mengatakan bahwa:

“Kita sudah berupaya sesuai standar operasional prosedur jadi kalau tidak sesuai dengan standar operasional prosedur pasti ada pekerjaan pekerjaan yang terbengkalai sehingga mau tidak mau harus sesuai dengan standar operasional prosedur yang sesuai dengan jabatan saya.”

Kemudian berdasarkan hasil wawancara peneliti pada hari Rabu, 5 Februari 2022 pukul 9.45 WIB dengan Arda Dilah, S.Psi sebagai Calon Pemegang Jabatan Fungsional Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang, beliau mengatakan bahwa:

“Pekerjaan selesai tepat waktu karena tidak ada yang tidak jelas seperti membuat surat keputusan semua selesai selesai saja tepat waktu juga sehingga bisa untuk dikejar tapi ada beberapa kali lewat waktu kita sampai malam karena lagi banyak surat keputusan yang harus dibuat itu insidental tidak setiap hari dan setiap malam jadi secara umum sudah sesuai standar operasional prosedur tapi ada beberapa tidak sesuai.”

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat dipahami bahwa penggunaan waktu kerja di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang belum sesuai dengan standar nasional jam kerja efektif pegawai, akan tetapi kurangnya jumlah pegawai mengakibatkan terlambatnya pekerjaan dalam penggunaan waktu kerja. Penggunaan waktu kerja dengan jumlah pegawai terbatas mengakibatkan kondisi pekerjaan yang berat dalam mengatur 68

pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang bekerja selama 7 (tujuh) jam sehingga analisis beban kerja terasa berat dalam mengurus kepegawaian. Berdasarkan hasil observasi secara langsung peneliti dapat melihat dan memahami bahwa pekerjaan pegawai sudah sesuai dengan standar operasional prosedur yang berlaku dan telah mengatur seluruh pekerjaan pegawai pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang.

### **3. Target yang Harus Dicapai**

Menurut Suci Koesmowidjojo (2017:21) dijelaskan bahwa target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tentunya secara langsung akan mempengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan. Target kerja seorang pegawai sudah ditetapkan dalam deskripsi tugas dan fungsinya. Target yang harus dicapai tentunya secara langsung dapat mempengaruhi beban kerja yang akan diterima oleh seorang pegawai. Target yang harus dicapai dipengaruhi dengan waktu yang tersedia dan kondisi pekerjaan. Semakin sempit waktu yang disediakan untuk melaksanakan pekerjaan dapat mengakibatkan ketidakseimbangan antara waktu penyelesaian target dan volume kerja yang diberikan. Hal ini dapat mengakibatkan semakin besar beban kerja yang diterima oleh setiap pegawai. Maka dari itu diperlukan penetapan target kerja, penggunaan waktu, dan kondisi pekerjaan pada masing-masing bagian yang berbeda antara satu dengan lainnya.

#### **a. Waktu yang Digunakan Dalam Penyelesaian Target**

Seluruh pegawai harus bekerja sesuai dengan target yang diberikan kepadanya. Waktu yang digunakan dalam penyelesaian target dapat digunakan dengan baik jika pegawai bekerja dengan baik. Seluruh pegawai diberikan target waktu dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Pegawai yang bekerja dengan baik dapat menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai dengan target waktu yang diberikan. Terkait dengan waktu yang digunakan dalam penyelesaian target berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan hari Rabu, 12 Februari 2022 pukul 15.10 WIB dengan Hartono, SKM sebagai Kepala Bidang Perencanaan Aparatur Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang, beliau mengatakan bahwa:

“Secara umum pegawai bekerja 1 (satu) hari 7 (tujuh) jam yaitu 2 (dua) jam untuk pribadi istirahat pribadi solat makan dll. Sehari 300 menit beberapa target waktu yang dibutuhkan. Contoh 1 (satu) surat seorang pegawai harus selesai selama 10 menit.”

Sejalan dengan wawancara peneliti pada hari Kamis, 6 Februari 2022 pukul 10.40 WIB dengan Lukito, SE sebagai Kepala Sub Bidang Formasi, Pengadaan dan Penataan Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang, beliau mengatakan bahwa:

“Sudah sesuai dengan waktu target yang ditetapkan seperti pembuatan

surat keputusan dan lain sebagainya. Target harus dicapai sesuai waktu yang ditetapkan karena sudah komitmen dari setiap pegawai.”

Sejalan dengan hasil wawancara peneliti pada hari Rabu, 5 Februari 2022 pukul 9.50 WIB dengan Soraya Alatas, S.Psi sebagai Pemegang Jabatan Fungsional Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang, beliau mengatakan bahwa:

“Beberapa memang ada yang harus sesuai dengan target karena kalau tidak sesuai akan terbengkalai. Seperti saya mendapatkan pekerjaan verifikasi berkas dikasih waktu 1 (satu) bulan yah harus 1 (satu) bulan selesai karena mereka ada jadwal-jadwalnya jadi 1 (satu) bulan ini pemeriksaan berkas 1 (satu) bulan input ke sistem dan 1 (satu) bulan cetak nota usul misalnya lewat cetak Surat Keputusan menjadi terlambat. Ini merupakan kegiatan rutin sehingga bisa dievaluasi jika terlambat.”

Kemudian berdasarkan hasil wawancara peneliti pada hari Rabu, 5 Februari 2022 pukul 9.10 WIB dengan Andhika Setya, S.Psi Calon Pemegang Jabatan Fungsional Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang, beliau mengatakan bahwa:

“Kalau secara target semua pekerjaan telah sesuai dengan target. Langkah yang kami lakukan agar dapat sesuai dengan target yaitu dengan cara menyelesaikan tugas pekerjaan sampai malam sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat dipahami bahwa penggunaan waktu kerja di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang sudah sesuai dengan standar nasional jam kerja efektif pegawai, akan tetapi kurangnya jumlah pegawai mengakibatkan beratnya dalam penggunaan waktu kerja. Penggunaan waktu kerja dengan jumlah pegawai terbatas mengakibatkan kondisi pekerjaan yang berat dalam mengatur 68 pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang hanya tersedia 4 pegawai analisis kepegawaian yang pada sehingga analisis beban kerja terasa berat dalam mengurus kepegawaian. Berdasarkan hasil observasi secara langsung peneliti dapat melihat dan memahami bahwa pegawai telah bekerja sesuai dengan target hal ini dapat terlihat dari hasil pengamatan peneliti bahwa pekerjaan yang belum selesai harus segera diselesaikan pada hari itu juga bahkan melebihi waktu kerja pada umumnya.

### **3.3. Diskusi Temuan Utama Penelitian**

Pembaharuan penelitian yang peneliti lakukan terhadap penelitian Samratulangi (2013) terletak pada fokus grand teori yang digunakan dan lokasi penelitian dimana terlihat jelas perbedaan skripsi ini dengan grand teori yang digunakan yaitu teori Bernardin & Russel dalam Triton PB (2009-49:52) mengenai analisis jabatan. Perbedaan penelitian juga Berdasarkan indikator analisis jabatan

Pegawai telah memahami tugas yang diberikan walaupun masih ada pegawai yang menempati jabatan tidak sesuai dengan latar belakang.

Pembaharuan penelitian yang peneliti lakukan terhadap penelitian Mutia Elfrida Zulfa (2019) terletak pada fokus penelitian dimana terlihat jelas substansi fokus dimana hanya menghitung jumlah kebutuhan pegawai berdasarkan analisis beban kerja dan terdapat perbedaan pada lokasi penelitian di PPSDM Aparatur ESDM. Hasil dari penelitian ini meliputi uraian jabatan (job description) sudah jelas tercantum dalam analisis jabatan sehingga hasil kerja yang telah sesuai dengan yang ditugaskan.

Pembaharuan penelitian yang peneliti lakukan terhadap penelitian Diah Sofiana Dewi (2019) terletak pada fokus grand teori yang digunakan dan lokasi penelitian dimana terlihat jelas perbedaan skripsi ini dengan grand teori yang digunakan yaitu teori Sedarmayanti (2013). Hasil dari penelitian ini bahwasannya kebutuhan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang telah terpenuhi. Hal ini berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja.

#### **IV. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian tentang analisis kebutuhan pegawai pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang terkait analisis jabatan dan analisis beban kerja maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa Analisis kebutuhan pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang belum terlaksana dengan baik karena kompetensi pegawai yang masih belum sesuai dan jumlah pegawai yang masih kurang sehingga beban kerja yang ada belum seimbang dengan jumlah pegawai. Pada umumnya faktor penghambat dalam pemanfaatan analisis jabatan dan analisis beban kerja terkait perencanaan kebutuhan pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang berasal dari berbagai hal baik dari luar maupun dari dalam instansi tersebut. Adapun hambatan yang dihadapi yaitu Kurangnya sumber daya manusia, hal ini dapat menghambat proses pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada proses perencanaan dalam menentukan kebutuhan suatu instansi tersebut Kurangnya pemahaman pegawai terkait penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Upaya yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja kebutuhan pegawai yaitu meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, dengan cara memberikan pendidikan serta pelatihan terkait penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Meningkatkan koordinasi pimpinan dengan bawahan setiap bagian guna mengarahkan dalam proses perencanaan kebutuhan pegawai. Melakukan sosialisasi terkait analisis jabatan dan analisis beban kerja guna memberikan pemahaman yang lebih terhadap seluruh pegawai.

## V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Lembaga Institut Pemerintahan Dalam Negeri yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

### Buku

Harsono. 2011. *Perencanaan Kepegawaian*. Bandung: Fokus Media.

Hasibuan, Malayu S. P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.

Koesmowidjojo, Suci. 2017. *Panduan Praktik Menyusun Analisis Beban Kerja*. Jakarta: Raih Asa Sukses

Moekijat. 2011. *Analisis Jabatan*. Bandung: CV. Mandar Maju

Sedarmayanti. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.

Simangunsong, Fernandes. 2017. *Kapita Selekta Manajemen Sumber Daya Aparatur*. Bandung: Alfabeta.

\_\_\_\_\_. 2017. *Metodologi Penelitian Pemerintahan Teoritik-Legalistik-Empirik-Inovatif*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2020. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

### Skripsi

Samratulangi. 2013. *Analisis Kebutuhan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar*. Program Sarjana Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.

Efrida Zulfa, Mutia. 2019. *Analisis Kebutuhan di PPSDM Aparatur ESDM (Bidang Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur)*. Program Sarjana Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia

## **Jurnal**

Sofiana Dewi, Diah. 2019. “Analisis Kebutuhan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang” Jurnal Respon Publik. Vol. 13 No.5, Hal. 53-58 Rabu, 1 September 2021.

## **Peraturan Perundang-Undangan**

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 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 Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 41 Tahun 2018 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan.

## **Sumber Lainnya**

Rencana Strategis Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang Tahun 2019-2023.

<https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/wapres-tekan-tiga-transformasi-untuk-percepatan-penyederhanaan-birokrasi> (diakses pada hari Minggu, 29 Agustus 2021 pukul 09.12 WIB).

<https://simasn.tangerangkab.go.id/submenu/nominatif?dvar=57>(diakses pada hari Selasa, 31 Agustus 2021 pukul 10.37 WIB)