

**Pelaksanaan Analisis Beban Kerja Pada Jabatan Pelaksana di Sub  
Bagian Kelembagaan Analisis Jabatan Bagian Organisasi Sekretariat  
Daerah Kota Surabaya**

**Implementation of Workload Analysis On Executive Position in  
Institutional Sub Division and Job Analysis Organization Section  
Regional Secretariat of Surabaya City**

**Nur Azizah Afianti<sup>1</sup>, Gading Gamaputra<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Program Studi Sarjana Terapan Administrasi Negara, Fakultas Vokasi, Universitas Negeri Surabaya

email: [1nurazizah.19040@mhs.unesa.ac.id](mailto:1nurazizah.19040@mhs.unesa.ac.id)

<sup>2</sup>Program Studi Sarjana Terapan Administrasi Negara, Fakultas Vokasi, Universitas Negeri Surabaya

email: [2gadinggamaputra@unesa.ac.id](mailto:2gadinggamaputra@unesa.ac.id)

**Abstrak**

Analisis beban kerja merupakan kegiatan pengelolaan yang ditujukan untuk mengetahui tingkat proporsionalitas jabatan. Penelitian ini melihat permasalahan pada tahap persiapan pembentukan tim internal mengalami kesenjangan pengalaman dengan kriteria pelatihan pada pedoman, serta ketidaksesuaian antara kebutuhan jabatan dengan eksisting pegawai. Metode yang digunakan kualitatif deskriptif dengan fokus penelitian tahapan pelaksanaan analisis beban kerja berdasarkan Perka BKN No 10 Tahun 2021 yang terdiri atas persiapan, pengumpulan data, pengolahan data, serta verifikasi dan validasi hasil perhitungan. Hasil penelitian di lapangan menunjukkan bahwa Persiapan dilaksanakan melalui perencanaan persiapan aplikasi, pembentukan tim terdiri atas dua tingkatan dan tim internal mengalami kesenjangan aspek kualitas pada pelatihan dengan kriteria, pengkajian organisasi berdasarkan uraian tugas, pemberitahuan unit dan penyampaian formulir dilaksanakan melalui rapat sosialisasi. Pengumpulan data menerapkan keseluruhan metode. Pengolahan data menggunakan perhitungan tugas per tugas jabatan dengan hasil perhitungan 1 pegawai Kepala Subbag Kelembagaan dan Analisis Jabatan, 4 pegawai Analisis Jabatan, 1 pegawai Analisis Kelembagaan, dan 4 pegawai Pengelola Data Tata Organisasi dan Tata Laksana. Namun hasil perhitungan mengalami kesenjangan, hal ini dilatarbelakangi karena peta jabatan hanya menggambarkan eksisting pegawai negeri sipil, akumulasi kebutuhan pegawai belum dilakukan pembulatan, serta dampak penerapan kebijakan moratorium. Verifikasi dan validasi perhitungan dilakukan penerbitan surat keputusan. Saran yang diajukan peneliti melakukan perencanaan diklat melalui penyusunan dokumen standar kompetensi jabatan, melakukan standarisasi waktu jabatan pelaksana berdasarkan rumpun, pemenuhan pegawai melalui rekrutmen tenaga non pegawai negeri sipil, melakukan koordinasi dengan jabatan yang membidangi aplikasi untuk melakukan perbaikan sistem pembulatan pada perhitungan kebutuhan pegawai sesuai peraturan yang berlaku.

**Kata Kunci: Eksisting Pegawai, Analisis Beban Kerja, Sistem Pembulatan Perhitungan kebutuhan pegawai**

**Abstract**

Workload analysis is a management activity aimed at determining the level of proportionality of positions. This research sees problems in the preparation stage of forming an internal team experience gaps with the training criteria in the guidelines, as well as a mismatch between position requirements and existing employees. The method used is descriptive with the focus of research on the staves of implementing workload analysis based on Perka BKN No. 10 of 2021 consists of preparation, data collection, data processing, and verification and validation of calculation results. The results of research in the field show that preparation is carried out through application preparation planning, team formation consists of two levels and the internal team experiences gaps in the quality aspects of training with criteria, organizational assessment based on job descriptions, unit notification, and submission of forms carried out through socialization meetings. Data collection applies to the whole method. Data processing uses the calculation of tasks per position task with the results of the calculation of 1 employee of the Head of Subdivision of Institutional and Job Analysis, 4 employees of Position Analysts, 1 employee of Institutional Analysts, and 4 employees of Organizational and Procedural Data Managers. However, the calculation results experienced gaps, this was motivated by the fact that the position map only describes existing civil servants, the accumulation of employee needs has not been rounded, and the impact of the implementation of the moratorium policy. Verification and validation of calculations are carried out by issuing a decision letter. Suggestions submitted by researchers are to conduct training planning through the preparation of position competency standard documents, standardize the time of executive positions based on clumps, fulfill employees through recruitment of non-civil servants, coordinate with the position in charge of applications to improve the rounding system in calculating employee needs according to applicable regulations.

**Keywords: Existing Employees, Workload Analysis, Rounding System Calculation of Employee Needs**

**Pendahuluan**

Reformasi Birokrasi merupakan sebuah bentuk usaha yang dilakukan pemerintah untuk mendapatkan perubahan terhadap sumberdaya aparatur dan kelembagaan (Akbar et al., 2021). Dalam hal ini penerapan Reformasi birokrasi di Indonesia berhubungan dengan perubahan mendasar terhadap penataan ulang sistem birokrasi dari tingkat paling tinggi hingga paling rendah yang mengharuskan pemerintah untuk melakukan segala upaya secara bertahap dan realistis (Pambudi & Oktarina, 2019). Penyelenggaraan dalam sebuah instansi maupun organisasi, sumber daya aparatur berperan sebagai perencana dan pelaksana untuk mencapai keberhasilan tujuan dari instansi (Hafidz et al., 2023). Berdasarkan hal tersebut Pemerintah Pusat mengesahkan Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut dengan UU ASN guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Untuk menghasilkan Aparatur Sipil Negara dengan profesionalitas tinggi, maka pemerintah selaku implementator kebijakan perlu dan wajib melaksanakan penataan secara akuntabel terhadap sumber daya aparatur melalui Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Agung Kurniawan & Suswanta, 2021).

Manajemen Pegawai Negeri Sipil merupakan bentuk pengelolaan sumber daya aparatur yang bertujuan menghasilkan seorang pegawai yang memiliki nilai dasar dalam beretika profesi, dan bebas dari pengaruh pihak politik (Sampara, 2020) (Ellyza Octaleny, 2018). Sementara itu menurut (Simanungkalit:2019) penerapan manajemen kepegawaian ini berhubungan dengan pengaturan pengelolaan pegawai dengan tujuan mendapatkan sumber daya yang unggul. Salah satu bentuk pelaksanaan dari Manajemen PNS ini yakni melalui

Pelaksanaan Analisis Beban Kerja (Permatasari, 2021). Penjabaran tersebut telah dijelaskan lebih lanjut pada Pasal 56 Ayat 1 Undang – Undang Dasar Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara yang menyebutkan bahwa untuk setiap Instansi Pemerintah memiliki kewajiban dalam penyusunan kebutuhan jumlah maupun jenis jabatan Pegawai berdasarkan pada proses analisis jabatan dan analisis beban kerja. Analisis beban kerja adalah serangkaian kegiatan pengelolaan kepegawaian yang diselenggarakan secara terstruktur untuk mendapatkan sebuah informasi berkaitan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas pekerjaan dilandaskan pada volume dan beban kerja (Arischa, 2019). Pelaksanaan analisis beban kerja memiliki peran penting pada manajemen kepegawaian dalam menentukan kebutuhan pegawai dan penataan serta penyempurnaan struktur organisasi (Gamaputra et al., 2023).

Pelaksanaan analisis beban kerja bermanfaat untuk keberlangsungan berbagai aspek pada organisasi yang terdiri atas penyusunan dan penataan rganisasi, dasar pertimbangan penilaian prestasi kerja, serta penentuan dan penyusunan program kebutuhan diklat (Rismawati, 2022). Sementara itu untuk pelaksanaan analisis beban kerja lebih lanjut diatur pada sebuah pedoman yakni Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja serta Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 10 Tahun 2021 tentang Tata Cara Pelaksanaan Penyusunan Kebutuhan Aparatur Sipil Negara. Berdasarkan peraturan tersebut, setiap instansi pemerintah termasuk Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya selaku administrator wajib menyusun Pelaksanaan Analisis Beban Kerja.

Bagian Organisasi adalah sebuah unit administrator yang berkedudukan dibawah Asisten Administrasi Umum Sekretariat Daerah Kota Surabaya. Dalam hal ini Bagian Organisasi menggunakan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Nomor 10 Tahun 2021 sebagai pedoman dalam pelaksanaan analisis beban kerja dikarenakan pada peraturan ini merupakan bentuk pembaharuan dengan tahapan yang lebih sistematis terhadap peraturan sebelumnya. Pelaksanaan Analisis Beban Kerja pada Bagian Organisasi dikerjakan oleh Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan. Pada proses pelaksanaannya dilapangan dapat dikategorikan sudah memenuhi prosedur yang ada yakni dengan menggunakan Peraturan Kepala BKN Nomor 10 Tahun 2021 tentang Tata Cara Pelaksanaan Penyusunan Kebutuhan Aparatur Sipil Negara. Namun dalam proses pelaksanaannya dilapangan masih ada beberapa hal yang masih perlu ditinjau lebih dengan proses kajian mendalam, antara lain yang dijabarkan seperti berikut.

Pada proses pelaksanaan analisis beban kerja terdapat sebuah persiapan awal untuk menunjang keberhasilan proses pelaksanaan analisis beban kerja pada instansi pemerintah, salah satunya yakni terdapat sebuah tim analisis beban kerja yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan, menyusun, serta mengolah data beban kerja dalam rentang waktu 1 (satu) tahun. Dalam hal ini terdapat persyaratan pada anggota tim yang terdiri atas Pegawai Negeri Sipil atau Pegawai Pemerintah Perjanjian Kerja yang telah mengikuti pelatihan maupun bimbingan teknis analisis beban kerja, serta syarat objektif lan yang ditentukan oleh pejabat terkait. Namun pada pembentukan tim ini mengalami kesenjangan dengan aspek kualitas antara pengalaman pelatihan dengan persyaratan yang ada yang dijabarkan melalui tabel

berikut.

**Tabel 1.**  
**Data Diklat Pegawai**

No	Nama Jabatan	Bazetting	Diklat Jabatan	Diklat Teknis
1	Kepala Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan	1	v	v
2	Analisis Jabatan	2	v	-
3	Pengelola Data Tata Organisasi dan Tata Laksana	-	-	-

*Sumber: Data diolah Peneliti, 2023*

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat dijabarkan bahwa terdapat beberapa jabatan dalam tim analisis beban kerja yang belum mengikuti diklat teknis terkait analisis beban kerja. Maka dengan adanya kesenjangan tersebut dapat mempengaruhi proses pelaksanaan analisis beban kerja yang dapat berdampak pada keterlambatan waktu pelaksanaan, karena kurangnya aspek kualitas pada sumber daya pelaksana.

Adanya ketidaksesuaian antara kebutuhan jabatan dengan eksisting pegawai yang berdampak pada proporsionalitas jabatan. Hal tersebut dilatarbelakangi karena komposisi pegawai yang ada di lapangan terdapat ketidaksesuaian dengan kebutuhan jabatan dan berdampak pada pelaksanaan tugas. Berikut merupakan kesenjangan yang dijabarkan melalui sebuah gambar.

**Gambar 1.**  
**Peta Jabatan Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan**



*Sumber: Aplikasi E-SDM Pemerintah Kota Surabaya*

Berdasarkan pemaparan diatas, peneliti akan melakukan penelitian pelaksanaan analisis

beban kerja pada jabatan pelaksana di Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan serta mendeskripsikan terkait pelaksanaan analisis beban kerja berdasarkan pada tahapan pelaksanaan yang telah dijabarkan pada Pedoman Analisis Beban Kerja.

## **Metode**

Penelitian tentang pelaksanaan analisis beban kerja ini dilaksanakan pada jabatan pelaksana di Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya. Penelitian pelaksanaan analisis beban kerja ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Penentuan jenis penelitian kualitatif ini bertujuan untuk menemukan dan mengembangkan pemahaman mendalam terhadap situasi sosial tertentu (Brier & lia dwi jayanti, 2020). Pada penerapan metode ini akan dilandaskan pada sebuah persepsi sebuah situasi sosial dengan menguraikan suatu fenomena dengan menghasilkan analisis deskriptif berupa kalimat secara lisan dari objek yang diteliti (Syafrida Hafni Sahir, 2022). Sementara itu dalam penelitian ini juga menerapkan fokus penelitian untuk memberikan batasan pada aspek yang akan diteliti. Peneliti menggunakan fokus tahapan pelaksanaan analisis beban kerja berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Nomor 10 Tahun 2021 tentang Tata Cara Pelaksanaan Penyusunan Kebutuhan Aparatur Sipil Negara yang terdiri atas tahap persiapan, pengumpulan data, pengolahan data, serta verifikasi dan validasi hasil perhitungan kebutuhan pegawai.

Penelitian ini menggunakan dua sumber data yang terdiri atas sumber data primer dan data sekunder. Data primer adalah sumber data yang didapatkan secara langsung melalui metode wawancara (Zuchri Abdussamad, 2021). Dalam penerapan metode ini akan melakukan wawancara dengan Kepala Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan selaku koordinator dan dua orang pegawai pada jabatan Analisis Jabatan. Sementara itu data sekunder merupakan sumber data yang didapatkan secara tidak langsung dan diperoleh melalui peraturan perundangan dan pemerintah, data kepegawaian, dokumen analisis jabatan dan analisis beban kerja, serta beberapa referensi buku dan jurnal (Fiantika, 2022).

Teknik pengumpulan data menerapkan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Metode observasi diterapkan dengan mengamati fenomena yang terjadi secara langsung, dalam hal ini peneliti menerapkan pra penelitian berupa magang dengan jangka waktu lima bulan. Selanjutnya untuk metode wawancara yakni komunikasi antar dua orang guna mendapatkan informasi yang akan diteliti (Ahyar et al., 2020) . Peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan serta dua orang Pegawai Negeri Sipil jabatan Analisis Jabatan. Sementara itu untuk metode dokumentasi ialah serangkaian teknik pengumpulan data melalui pencarian data laporan, catatan, maupun notulensi rapat. (Hadi, 2020). Dalam metode ini peneliti melakukan dokumentasi dengan cara mencari data terkait analisis beban kerja yang bersumber pada laporan pelaksanaan analisis beban kerja tahun sebelumnya serta notulensi hasil rapat serta beberapa dokumen yang menunjang. Selain itu peneliti juga melakukan dokumentasi terhadap hasil wawancara melalui rekaman suara serta dokumentasi gambar dengan para informan.

Teknik analisis data menggunakan Analisa data kualitatif yang dikemukakan oleh

Miles Huberman dan terdiri atas pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Teknik pengumpulan data didapatkan melalui metode observasi, wawancara dan dokumentasi (Sidiq, 2019). Reduksi data ialah bentuk perangkuman terhadap informasi penting, dalam hal ini peneliti menyajikan sebuah tabel coding data. Penyajian data diterapkan dengan melakukan pengelompokan terhadap hasil wawancara dengan beberapa narasumber. Verifikasi data diterapkan melalui penarikan kesimpulan terhadap hasil penelitian dengan penjabaran pada Peraturan Perundangan yang berlaku.

### **Hasil dan Pembahasan**

Bagian Organisasi merupakan salah satu bagian pada struktur organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya. Berdasarkan Peraturan Walikota Surabaya Nomor 67 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Surabaya menjabarkan bahwa Bagian Organisasi memiliki tugas utama untuk melaksanakan perumusan kebijakan, pengkoordinasian, serta pemantauan dan evaluasi bidang kelembagaan dan analisis jabatan, pelayanan publik, serta perencanaan, pelaporan kinerja dan reformasi birokrasi. Dalam hal ini pelaksanaan analisis beban kerja akan dilaksanakan Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan. Pelaksanaan analisis beban kerja akan dikerjakan oleh jabatan Kepala Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan, Analisis Jabatan, serta bantuan dari jabatan Pengelola Data Tata Organisasi dan Tata Laksana. Berikut merupakan tahapan pelaksanaan analisis beban kerja.

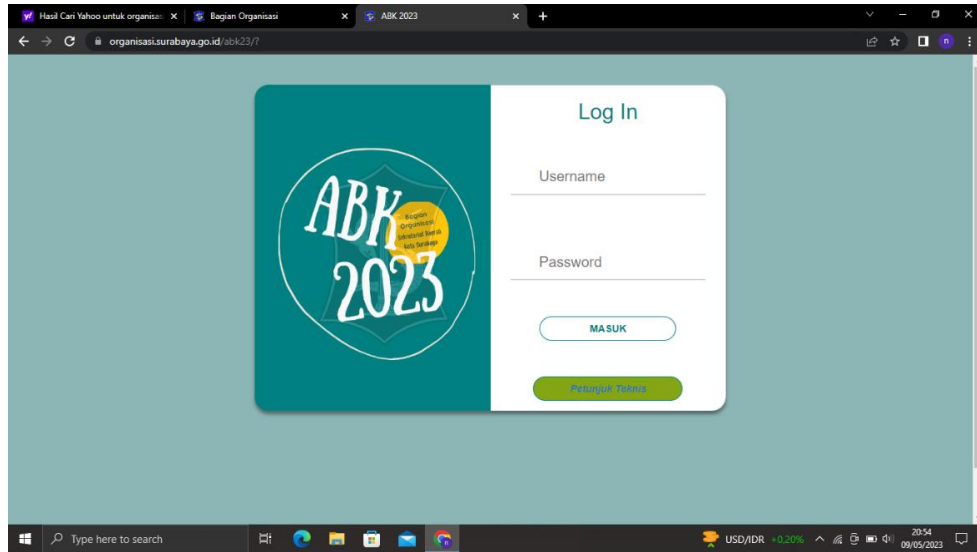
#### **1. Persiapan**

##### **1) Perencanaan proses analisis beban kerja**

Perencanaan merupakan rangkaian awal yang diterapkan guna mempersiapkan segala kebutuhan dalam pelaksanaan. Pada tahap perencanaan ini Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan menyusun dokumen Kerangka Acuan Kerja tahun 2023 sebagai dasar pedoman pelaksanaan tugas, Selain itu akan diselenggarakan sebuah rapat internal untuk melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan analisis beban kerja sebelumnya, serta melalui jabatan Pengelola Data dan Pengelola Teknologi Informasi akan menyusun sebuah aplikasi sebagai sarana koordinasi analisis beban kerja. Berikut merupakan tampilan aplikasi.

Aplikasi analisis beban kerja ini diperuntukkan sebagai sarana koordinasi antar Perangkat Daerah lingkup Pemerintah Kota Surabaya dalam pelaksanaan analisis beban kerja. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa dalam tahapan perencanaan proses analisis beban kerja ini sudah dilakukan pada tahun sebelumnya yakni pada Februari 2022, dan pada tahun 2023 ini sudah memasuki tahap verifikasi dan validasi. Pada tahapan perencanaan ini sudah sesuai dengan tahapan yang ada pada pedoman.

**Gambar 2.**  
**Tampilan Utama Aplikasi ABK**



*Sumber: Aplikasi Analisis Beban Kerja Tahun 2023*

2) Pembentukan tim

Pembentukan tim merupakan pembentukan sekelompok pejabat berwenang yang memiliki kriteria sesuai dengan pedoman untuk menjalankan proses analisis beban kerja. Dalam hal ini pada Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan terdapat 2 tingkatan tim yang terdiri dari tim eksternal dengan beranggotakan seluruh Perangkat Daerah Kota Surabaya dan tingkat internal yang terdiri atas jabatan pada Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan. Namun berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tim internal mengalami kesenjangan pada aspek kualitas pengalaman pelatihan yang dijabarkan sebagai berikut.

**Tabel 2.**  
**Data Kesenjangan Pengalaman Pelatihan Pegawai**

No.	Nama Jabatan	Persyaratan Diklat	Pengalaman Diklat	Keterangan
1.	Kepala Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan	Pelatihan/ Bimbingan Teknis Analisis Jabatan Analisis Beban Kerja	-In House Training Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah -Diklat Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah -Ujian Sertifikasi Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah -Diklat Penyusunan Dokumen Kontrak	Sesuai

			-Bimbingan Teknis Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Badan Kepegawaian Negara -Pelatihan Asesor Kompetensi	
2.	Analisis Jabatan Pelatihan/ Bimbingan Teknis Analisis Jabatan serta Analisis Beban Kerja		-Pelatihan Dasar -Pelatihan Desain Presentasi PPT -In House Training Revolusi Mental -In House Training Inovasi Pelayanan Publik	Tidak Sesuai
3.	Analisis Jabatan Pelatihan/ Bimbingan Teknis Analisis Jabatan serta Analisis Beban Kerja		-Pelatihan Dasar	Tidak Sesuai
4.	Pengelola Data Tata Organisasi dan Tata Laksana Pelatihan/ Bimbingan Teknis Analisis Jabatan serta Analisis Beban Kerja		-	Tidak Sesuai

Sumber: Data Di Olah Peneliti, 2023

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat beberapa anggota tim yang masih belum memenuhi standar kriteria. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan menunjukkan bahwa ketidaksesuaian antara pedoman dengan pengalaman diklat pada tim analisis beban kerja dilatarbelakangi karna keterbatasan anggaran, serta pemangku jabatan pada Analisis Jabatan masih tergolong pegawai muda, yang dalam hal ini masih harus mengikuti diklat wajib jabatan yang harus diikuti oleh Pegawai Negeri Sipil yang baru dilantik, selain untuk tugas jabatan Pengelola Data Tata Organisasi dan Tata Laksana dikerjakan oleh Non Pegawai Negeri Sipil yang dalam hal ini pegawai tersebut tidak diwajibkan untuk mengikuti diklat. Namun dalam hal ini berdasarkan peraturan yang berlaku, pada jabatan tersebut tidak terdapat ketentuan khusus untuk melakukan diklat lanjutan yakni diklat teknis berkaitan dengan analisis beban kerja.



3) Pelaksanaan pengkajian organisasi

Pengkajian organisasi merupakan tahapan dalam penyusunan dan pemetaan tugas fungsi pada suatu jabatan maupun unit kerja. Dalam hal ini Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan melakukan pemetaan dengan menggunakan Peraturan Walikota Surabaya No 67 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Surabaya yakni Pasal 23 tentang Bagian Organisasi. Penyusunan tugas fungsi pada jabatan pelaksana akan dilandaskan pada uraian tugas Kepala Sub Bagian dengan diterjemahkan melalui pola sub kegiatan. Berdasarkan pada temuan tersebut maka dalam tahapan ini sudah berjalan secara sistematis, karena dalam dasar proses penyusunannya berpedoman pada Peraturan Daerah yang dalam hal ini hasil tersebut dapat dipertanggungjawabkan.

4) Pemberitahuan unit organisasi sasaran

Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan menerapkan tahapan ini melalui sebuah rapat dengan bentuk Sosialisasi pembagian sesi. Pada rapat tersebut akan melakukan pembahasan terkait *review* hasil analisis beban kerja 2022 dan penyusunan tahun 2023. Berdasarkan temuan diatas, maka pada tahapan pemberitahuan kepada unit organisasi yang menjadi sasaran ini sudah sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 10 Tahun 2021 tentang Tata Cara Penyusunan Kebutuhan Aparatur Sipil Negara. Secara garis besar dapat dijabarkan bahwa sebelum melakukan analisis beban kerja, Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan akan memberitahukan terlebih dahulu terkait mekanisme, tahapan, maupun petunjuk melalui rapat sosialisasi dan penyediaan fasilitas buku panduan dalam penggunaan aplikasi.

5) Penyampaian formulir dan petunjuk pengisian

Tahapan penyampaian akan dilakukan pada sosialisasi analisis beban kerja. Selain itu pada tahapan ini penyampaian formulir juga disampaikan melalui buku panduan yang telah disusun oleh Analisis Jabatan dan dapat diakses pada menu tampilan utama analisis beban kerja. Berdasarkan temuan diatas, maka pada tahapan penyampaian formulir analisis beban kerja ini sudah sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 10 Tahun 2021 tentang Tata Cara Penyusunan Kebutuhan Aparatur Sipil Negara karena telah diterapkan dan terlaksana sesuai jangka waktu pelaksanaan analisis beban kerja yakni pada bulan Mei dalam kurun waktu 1 (satu) tahun.

2. Pengumpulan Data

1) Kuesioner

Kuesioner merupakan bentuk daftar akumulasi pertanyaan tertulis yang diberikan kepada responden . Dalam metode ini diterapkan melalui menyusun daftar pertanyaan yang berkaitan dengan aspek analisis beban kerja melalui aplikasi analisis beban kerja tahun 2023 yang telah di rancang oleh internal Bagian Organisasi. Berikut merupakan tampilan kuesioner.

**Gambar 3.**  
**Kuesioner Analisis Beban Kerja**

The image shows a web-based form titled "Edit Data" for a "Kuesioner Analisis Beban Kerja". The form contains several input fields: "Uraian Tugas Staf" with a text area containing the placeholder "Silahkan Isi Uraian Tugas"; "Hasil Kerja Staf" with a text area; "Satuan Hasil" with a text input field; "Target" with a text input field; "Frekuensi / Shift" with a text input field; and "Waktu Penyelesaian (Menit)" with a text input field. A "Batal" button is located at the bottom right of the form.

*Sumber: Aplikasi Analisis Beban Kerja Tahun 2023*

Kuesioner analisis beban kerja ini dapat diakses oleh tiap unit kerja maupun instansi melalui aplikasi analisis beban kerja. Berdasarkan hasil penelitian dilapangan menunjukkan bahwa pada tahapan ini mengalami keterlambatan waktu dari target yang ditentukan. Hal tersebut dilatarbelakangi karena kurangnya kemampuan yang dimiliki anggota tim dan penanggung jawab pada instansi untuk melakukan pengumpulan terhadap data yang dibutuhkan.

## 2) Wawancara

Wawancara merupakan bentuk interaksi komunikasi antar dua orang dengan tujuan utama yakni memperoleh informasi yang diinginkan. Pada pengumpulan data beban kerja di Subbag Kelembagaan dan Anjab untuk metode wawancara ini dilaksanakan sebagai bentuk konsultasi dan verifikasi setelah pengisian data beban kerja pada kuesioner di aplikasi analisis beban kerja tahun 2023. Dalam hal ini metode ini dilakukan melalui sebuah *desk* yakni rapat koordinasi antara pihak Subbag Kelembagaan dan Anjab dengan Perangkat Daerah terkait yang bertempat di ruang rapat Bagian Organisasi. Namun penerapan metode ini juga mengalami kendala yakni keterlambatan waktu. Berdasarkan temuan tersebut, maka dapat dijabarkan bahwa dengan adanya keterbatasan terhadap aspek kualitas tim juga akan berdampak pada tingkat efisiensi dan efektivitas pada tahap pelaksanaan analisis beban kerja.

## 3) Observasi

Metode observasi merupakan sebuah kegiatan pengamatan langsung pada lokasi penelitian dengan tujuan untuk mengamati fenomena secara langsung yang diteliti (Mamonto et al., 2021). Pada metode ini dilaksanakan dalam jangka waktu

4 (empat) bulan yakni periode September hingga Desember tahun 2022. Penerapan metode ini dilaksanakan pada tingkat Kecamatan lingkup Pemerintah Kota Surabaya. Dalam hal ini Subbag Kelembagaan dan Anjab melakukan kerjasama dengan Universitas Airlangga dan Institut Teknologi Sepuluh Nopember untuk melakukan sampling pada beberapa Perangkat Daerah untuk melakukan pengamatan secara langsung terkait aktivitas kerja yang dilakukan oleh jabatan terkait dengan waktu penyelesaian yang telah di entry pada data analisis beban kerja. Proses kerjasama ini dilakukan dengan bantuan mahasiswa magang untuk melakukan observasi secara langsung. Berdasarkan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya keterbatasan dari aspek kuantitas dan kualitas anggota tim akan berdampak pada tingkat efisiensi pelaksanaan tugas.

### 3. Pengolahan Data

#### 1) Penyusunan target pekerjaan

Tahapan ini merupakan pengelolaan produk yang dihasilkan dalam suatu jabatan pada pelaksanaan tugas. Pada proses penyusunan target pekerjaan ini akan dilakukan secara mandiri oleh staf pemangku jabatan dengan memperhatikan uraian tugas dan fungsi pada dokumen analisis jabatan dan target instansi serta dapat menggunakan data pada tahun sebelumnya dengan perubahan pada aspek jumlah hasil pekerjaan. Selain itu target pekerjaan ini akan dientry pada aplikasi analisis beban kerja dengan dibuktikan melalui data pendukung relevan. Berdasarkan penelitian dilapangan menunjukkan bahwa dalam penyusunan target pekerjaan ini membutuhkan waktu yang cukup lama, karena masih kurangnya pengetahuan serta kemampuan dari anggota tim untuk menyusun terkait target pekerjaan pada tiap jabatan dan perbedaan jumlah data dengan data pendukung.

#### 2) Penyusunan standar kemampuan rata – rata

Standar kemampuan rata – rata merupakan sebuah standar yang diukur melalui satuan waktu yang digunakan dalam menyelesaikan sebuah tugas dan pekerjaan pada suatu jabatan (Permatasari, 2021). Dalam penyusunan aspek ini, Subbag Kelembagaan dan Anjab menerapkan metode observasi dengan cara sampling pada beberapa perangkat daerah untuk melakukan standarisasi waktu terhadap beberapa aktivitas pekerjaan yang relevan. Sementara itu untuk penyusunan standar kemampuan rata – rata pada jabatan pelaksana di Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan menggunakan pertimbangan waktu pada Standar Operasional Prosedur dan hasil perkiraan yang relevan.

#### 3) Penyusunan waktu kerja efektif

Waktu kerja efektif merupakan waktu yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif, sedangkan jam kerja efektif adalah akumulasi jumlah pada jam kerja formal dikurangi dengan akumulasi pada waktu kerja yang hilang karena tidak melakukan pekerjaan (Soviyanti, 2019). Dalam hal ini waktu kerja efektif untuk jabatan pelaksana di Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan sudah berpedoman pada pada Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 10

Tahun 2021 dengan perhitungan waktu kerja yakni 5 hari kerja dengan 1.250 jam dan 75.000 menit.

4) Penyusunan analisis beban kerja dengan pendekatan metode

Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan menggunakan pendekatan metode perhitungan tugas per tugas jabatan. Hal tersebut dilatarbelakangi karena untuk hasil kerja jabatan yang dianalisis abstrak atau beragam seperti contohnya berupa satuan hasil kegiatan dan dokumen. Berikut merupakan rumus perhitungan.

$$\frac{\text{Beban Kerja x Waktu Penyelesaian}}{\text{Waktu Kerja Efektif}} \times 1 \text{ Orang}$$

Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa untuk jabatan Kepala Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan didapatkan hasil sejumlah 1,44 dengan pembulatan 1 pegawai, jumlah pegawai tersebut sudah sesuai dengan eksisting yang ada. Jabatan Analis Jabatan didapatkan hasil sejumlah 3,77 dengan pembulatan 4 pegawai, jumlah pegawai belum sesuai dengan eksisting yang ada yakni kekurangan 2 pegawai. Jabatan Analis Kelembagaan didapatkan hasil sejumlah 1,17 dengan pembulatan 1 pegawai, jumlah pegawai sudah sesuai dengan eksisting yang ada. Jabatan Pengelola Data Tata Organisasi dan Tata Laksana didapatkan hasil sejumlah 3,89 dengan pembulatan 4 pegawai, jumlah pegawai belum sesuai dengan eksisting yakni belum ada pegawai.

Penjabaran diatas menunjukkan bahwa untuk jabatan Analis Jabatan dan Pengelola Data Tata Organisasi dan Tata Laksana belum bersifat proporsional karena masih adanya perbedaan antara kebutuhan pegawai dengan eksisting pegawai yang tergambar pada peta jabatan. Dalam hal ini dapat dijabarkan bahwa untuk eksisting pegawai pada peta jabatan hanya diperuntukkan untuk Pegawai Negeri Sipil, sedangkan untuk eksisting Non Pegawai Negeri Sipil tidak dicantumkan secara rinci. Sementara itu berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan peneliti mengalami kesenjangan dengan perhitungan yang dilakukan oleh instansi, hal ini dilatarbelakangi karena pada aspek perhitungan kebutuhan pegawai tidak dibulatkan keatas sesuai hasil yang didapatkan. Di sisi lain, adanya kesenjangan ini disebabkan oleh penerapan kebijakan moratorium. Kebijakan moratorium adalah program penundaan penerimaan calon pegawai negeri sipil (Pambudi & Oktarina, 2019). Berdasarkan hal tersebut, Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan melakukan pengadaan pegawai dengan perekrutan tenaga non PNS atau tenaga kontrak sejumlah 1 (satu) orang pegawai pada jabatan Analis Jabatan dan 3 (tiga) orang pegawai pada jabatan Pengelola Data Tata Organisasi dan Tata Laksana. Namun berdasarkan kondisi di lapangan menunjukkan bahwa dengan perekrutan tersebut hanya terisi sejumlah 2 (orang) pegawai pada jabatan Pengelola Data Tata Organisasi.

4. Verifikasi dan Validasi Perhitungan Kebutuhan Pegawai

Tahapan verifikasi ini merupakan sebuah pengolahan data yang diperiksa

kebenarannya melalui koreksi ulang untuk mengetahui beberapa aspek yang perlu diperbaiki terhadap hasil perhitungan. Pada tahapan ini akan diterapkan saat data pada formulir analisis beban kerja sudah dilengkapi dengan data pendukung yang relevan. Namun berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan peneliti menunjukkan bahwa untuk saat ini Per Bulan Mei 2023, untuk Surat Keputusan terhadap penetapan hasil perhitungan kebutuhan pegawai ini masih belum ditetapkan dan mengalami keterlambatan waktu. Hal ini dilatarbelakangi karena pada bulan Mei ini tim analisis beban kerja mengalami kekurangan pada jumlah anggota dalam melakukan survey terakhir terkait capaian target yang dituliskan pada formulir analisis beban kerja dengan realisasi target yang ada pada kondisi lapangan. Sementara itu Surat Keputusan mengenai penetapan analisis beban kerja ini akan diterbitkan pada bulan Juni 2023.

## **Penutup**

Pelaksanaan analisis beban kerja pada jabatan pelaksana di Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan dilaksanakan untuk kurun waktu 5 (lima) tahun dan diperinci tiap 1 (satu) tahun sekali apabila terdapat perubahan Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) pada lingkup Pemerintah Kota Surabaya. Pada tahapan pelaksanaannya, ditujukan untuk dua objek yakni pada tingkat internal Sub Bagian dan tingkat eksternal seluruh Perangkat Daerah Lingkup Pemerintah Kota Surabaya.

Tahapan persiapan dilaksanakan secara sistematis dengan perencanaan proses analisis beban kerja melalui penyusunan dokumen kerangka acuan kerja, rapat evaluasi internal dan persiapan fasilitas aplikasi analisis beban kerja tahun 2023. Untuk pembentukan tim terdiri atas 2 jenis yakni tim tingkat eksternal dan internal, untuk tim tingkat internal mengalami kesenjangan pengalaman pelatihan dengan kriteria. Pelaksanaan pengkajian organisasi disusun berdasarkan uraian tugas pada Peraturan Walikota masing instansi. Pemberitahuan pada unit sasaran dan penyampaian formulir dilaksanakan melalui rapat sosialisasi analisis beban kerja 2023. Saran yang diajukan yakni Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan menyusun dokumen standar kompetensi jabatan yang ditujukan sebagai bahan pertimbangan penyelenggaraan diklat dan merekomendasikan pegawai untuk mengikuti diklat tingkat eksternal yang diselenggarakan Kementerian Dalam Negeri.

Pengumpulan data menerapkan keseluruhan metode yakni kuesioner melalui aplikasi. Wawancara sebagai bentuk verifikasi dan konsultasi, serta observasi pada tingkat jabatan pelaksana kecamatan sebagai upaya standarisasi waktu dalam pelaksanaan tugas. Dalam hal ini pengumpulan data mengalami keterlambatan waktu karena kurangnya aspek kualitas keterampilan pada tim pelaksana. Adapun saran yang diajukan yakni dengan melakukan standarisasi waktu serupa melalui observasi pada tiap perangkat daerah dengan berdasarkan rumpun jabatan yang ada.

Pengolahan data dilaksanakan secara sistematis, dengan penjabaran untuk penyusunan target pekerjaan akan dilakukan oleh masing jabatan dan berpedoman pada target dokumen perjanjian kinerja. Penyusunan standar kemampuan rata rata berpedoman pada waktu standar operasional prosedur. Waktu kerja efektif menggunakan perhitungan 5 hari kerja dengan

1.250 jam da 75.000 menit. Metode perhitungan menggunakan pendekatan tugas per tugas jabatan dan didapatkan hasil yakni untuk jabatan Kepala Sub Bagian 1 pegawai, Analisis Jabatan 4 pegawai, Analisis Kelembagaan 1 pegawai, dan Pengelola Data Tata Organisasi dan Tata Laksana 4 pegawai. Namun dalam hal ini terdapat kesenjangan dengan eksisting pegawai yang dilatarbelakangi pada peta jabatan hanya menggambarkan eksisting Pegawai Negeri Sipil, serta akumulasi perhitungan di aplikasi tidak dilakukan sistem pembulatan. Saran yang diajukan yakni dengan melakukan koordinasi terhadap jabatan yang membidangi aplikasi untuk melakukan perbaikan terhadap sistem pembulatan pada aplikasi.

Verifikasi dan Validasi Hasil Perhitungan Kebutuhan Pegawai, pada tahapan ini dilakukan dengan cara mengajukan hasil perhitungan kebutuhan pegawai melalui nota konsep naskah dinas yang ditujukan pada Sekretaris Daerah. Namun berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa per bulan Mei tahun 2023 untuk penerbitan penetapan hasil analisis beban kerja berupa Surat Keputusan ini masih belum terbit dan masih dalam proses pengajuan dan akan diterbitkan pada rentang akhir Bulan Juni 2023.

## Referensi

- Agung Kurniawan, & Suswanta. (2021). Manajemen Aparatur Sipil Negara Dalam Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik. *KEMUDI: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 5(01), 134–148. <https://doi.org/10.31629/kemudi.v5i01.2305>
- Ahyar, H., Maret, U. S., Andriani, H., Sukmana, D. J., Mada, U. G., Hardani, S.Pd., M. S., Nur Hikmatul Auliya, G. C. B., Helmina Andriani, M. S., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif* (Issue March).
- Akbar, G. G., Rulandari, N., & Widaningsih, W. (2021). Reformasi Birokrasi Di Indonesia, Sebuah Tinjauan Literatur. *Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 4(2), 187–199. <https://doi.org/10.31334/transparansi.v4i2.1981>
- Arischa, S. (2019). ANALISIS BEBAN KERJA BIDANG PENGELOLAAN SAMPAH DINAS LINGKUNGAN HIDUP DAN KEBERSIHAN KOTA PEKANBARU. *JOM FISIP Vol 6*.
- Brier, J., & lia dwi jayanti. (2020). *METODOLOGI PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF, DAN KOMBINASI* (Vol. 21, Issue 1). <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JKM/article/view/2203>
- Dr. H. Zuchri Abdussamad, S.I.K., M. S. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif* (M. S. Dr. Patta Rapanna, SE. (ed.)). Syakir Media Press.
- Ellyza Octaleny. (2018). Manajemen Aparatur Sipil Negara Dalam Mewujudkan Profesionalisme Dan Daya Saing Aparatur Sipil Negara. *Manajemen Aparatur*, 2(1), 95–102.
- Fiantika, F. (2022). Metodologi Penelitian Kualitatif. In M. H. Yuliatr Novita (Ed.), *Rake Sarasin* (Issue March). <https://scholar.google.com/citations?user=O->

B3eJYAAAAJ&hl=en

- Gamaputra, G., Afianti, N. A., Santana, D., Nauva, M., & Prabowo, D. (2023). *Implementation of Job Analysis and Workload Analysis in Surabaya City Government*. Atlantis Press SARL. [https://doi.org/10.2991/978-2-38476-008-4\\_154](https://doi.org/10.2991/978-2-38476-008-4_154)
- Hadi, D. S. (2020). Implementasi Kebijakan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Pada Inspektorat Provinsi Jawa Barat. *Glosains: Jurnal Sains Global Indonesia*, 1(1), 8–16. <https://doi.org/10.36418/glosains.v1i1.16>
- Hafidz, A., Martadi, Warju, Rosdiana, W., & Gamaputra, G. (2023). *Analysis and Identification of Human Resource Needs in the University Vocational Program*. Atlantis Press SARL. [https://doi.org/10.2991/978-2-38476-008-4\\_126](https://doi.org/10.2991/978-2-38476-008-4_126)
- Mamonto, S. W., Syarifuddin, A., Hasanuddin, R., Tinggi, S., Ekonomi, I., & Makassar, Y. (2021). PENGARUH ANALISIS JABATAN DAN ANALISIS BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KEBUDAYAAN KOTA MAKASSAR. In *MM Journal STIE YPUP Makassar* (Vol. 267, Issue 1).
- Pambudi, N., & Oktarina, N. (2019). Analisis Kebutuhan Arsiparis Di Dinas Kearsipan Dan Perpustakaan Provinsi Jawa Tengah. *Economic Education Analysis Journal*, 7(3), 1110–1114. <https://doi.org/10.15294/eeaj.v7i3.28342>
- Permatasari, I. (2021). Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Pegawai Seksi Pengelolaan Bidang Guru dan Tenaga Kependidikan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Tata Kelola Pendidikan*, 3(2), 85–90. <https://ejournal.upi.edu/index.php/jtkp/article/view/40397>
- Rismawati, L. (2022). *Pena Baja Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja*.
- Sampara, I. R. S. (2020). Efektivitas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Terhadap Disiplin Pegawai di Pemerintah Kota Palopo. *Journal of Lex Theory*, 1(11).
- Sidiq, U. (2019). Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9). [http://repository.iainponorogo.ac.id/484/1/METODE PENELITIAN KUALITATIF DI BIDANG PENDIDIKAN.pdf](http://repository.iainponorogo.ac.id/484/1/METODE%20PENELITIAN%20KUALITATIF%20DI%20BIDANG%20PENDIDIKAN.pdf)
- Simanungkalit, S., Widodo, S., & Dharmayana, I. W. (2019). *Analisis Praktik Manajemen Kepegawaian Di Lingkungan Universitas Bengkulu ( Studi Pada Aparatur Sipil Negara Tenaga Kependidikan / Karyawan )*. 3, 509–539.
- Soviyanti, N. (2019). Analisis Kebutuhan dan Kondisi Jabatan Fungsional di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. In *Jurnal Inspirasi* / (Vol. 10, Issue 1).
- Syafrida Hafni Sahir. (2022). *METODOLOGI PENELITIAN* (M. S. Dr. Ir. Try Koryati (ed.)). KBM Indonesia.