

**Analisis Pelaksanaan Pengisian Monitoring dan Evaluasi Analisis
Beban Kerja Berbasis Aplikasi ABK 2023 (Studi Kasus pada Jabatan
Pengadministrasi Umum Bidang Guru dan Tenaga Kependidikan
Dinas Pendidikan Kota Surabaya)**

**Analysis Of The Implementation Of Monitoring and Evaluation
Of Workload Analysis Based On ABK Application 2023 (Case
Study on the General Administration Position in the Field of
Teachers and Education Personnel Surabaya City Education
Office)**

Siti Lutfianingrum¹, Agus Prastyawan²

¹Program Studi Sarjana Terapan Administrasi Negara, Fakultas Vokasi, Universitas Negeri Surabaya
email: siti.20045@mhs.unesa.ac.id

²Program Studi Sarjana Terapan Administrasi Negara, Fakultas Vokasi, Universitas Negeri Surabaya
email: agusprastyawan@unesa.ac.id

Abstrak

Analisis beban kerja merupakan proses manajemen yang dilakukan untuk memperoleh informasi tentang kebutuhan pegawai. Monitoring dan Evaluasi Analisis Beban Kerja (Monev ABK) menjadi salah satu tahapan dalam ABK. Aplikasi ABK 2023 merupakan aplikasi pelaksanaan ABK dan monev ABK pada Perangkat Daerah Kota Surabaya salah satunya Dinas Pendidikan Kota Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan pelaksanaan pengisian monitoring dan evaluasi (*e-monev*) berbasis aplikasi analisis beban kerja (ABK) pada jabatan Pengadministrasi Umum Dinas Pendidikan Kota Surabaya, dan untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan pengisian monitoring dan evaluasi (*e-monev*) berbasis aplikasi analisis beban kerja (ABK) pada jabatan Pengadministrasi Umum Dinas Pendidikan Kota Surabaya. Metode yang digunakan kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Kemudian hasil tersebut dianalisis melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Fokus penelitian ini adalah tahapan monev ABK oleh Dunn (2003) yaitu tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, dan tahap pelaporan serta tahapan monev ABK berdasarkan Juknis Monev ABK yang diterbitkan oleh Bagian Organisasi Sekda Surabaya yaitu pengisian capaian, pengunggahan data pendukung, dan pengisian SPTJM. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan monev ABK telah sesuai dengan tahapan yang berlaku namun pada pengisian SPTJM terjadi tidak ada penerbitan surat disebabkan karena pengisian capaian dan data pendukung yang tidak sesuai. Ditemukan beberapa faktor penghambat monev ABK diantaranya staf jabatan yang bersangkutan

kurang memahami mekanisme pengisian monev, kurangnya koordinasi antara staf jabatan dengan penyelia, dan terjadinya penundaan dalam pengisian monev ABK. Kemudian, ditemukan juga faktor pendukung monev ABK antara lain adanya pendampingan dan pengawasan dari penyelia, kesadaran diri, dan tersedianya sarana dan prasarana.

Kata Kunci: Analisis Beban Kerja, Monitoring dan Evaluasi, Analisis Pelaksanaan

Abstract

Workload analysis is a management process that is carried out to obtain information about employee needs. Monitoring and Evaluation of Workload Analysis (Monev ABK) is one of the stages in ABK. The 2023 ABK application is an application for the implementation of ABK and ABK monitoring at the Surabaya City Regional Apparatus, one of which is the Surabaya City Education Office. This study aims to analyze and describe the implementation of monitoring and evaluation (e-monev) based on the workload analysis application (ABK) in the position of General Administration of the Surabaya City Education Office, and to find out the supporting and inhibiting factors in the implementation of monitoring and evaluation (e-monev) based on the workload analysis application (ABK) in the position of General Administration of the Surabaya City Education Office. The method used is qualitative descriptive. Data collection techniques through interviews, observations, and documentation. Then the results are analyzed through the stages of data reduction, data presentation, and conclusion drawn. The focus of this research is on the stage of ABK monev by Dunn (2003), namely the planning stage, implementation stage, and reporting stage as well as the stage of ABK monev based on the ABK Monev Juknis published by the Surabaya Regional Secretary Organization Section, namely the achievement process, uploading supporting data, and filling out SPTJM. The results of this study show that the implementation of the ABK monev has been in accordance with the applicable stages, but in filling out the SPTJM there was no issuance of a letter due to the filling of achievements and supporting data that were not appropriate. Several factors were found to inhibit the ABK monev, including the staff of the position concerned lacking understanding of the mechanism for filling out the monev, lack of coordination between the staff and supervisors, and the delay in filling out the ABK monev. Then, it was also found that supporting factors for the crew monitoring include assistance and escort from supervisors, self-awareness, and the availability of facilities and infrastructure.

Keywords: Workload Analysis, Monitoring and Evaluation, Implementation Analysis

Pendahuluan

Amandemen pada birokrasi sebagai manifestasi cara pemerintah dalam kiat pembaharuan dan perubahan pada system penyelenggara yang menyangkut aspek ketatalaksanaan, kelembagaan, serta sumber daya aparatur (Akbar, Rulandari, & Widaningsih, 2021). Suatu instansi jika ingin berkembang oleh Putri dan Ghazali (2021) menjelaskan bahwa menjadi sebuah keharusan untuk mengelola SDM yang dimiliki, karena memiliki *impact* yang besar dalam menjaga keberlangsungan instansi. Salah satu cara agar tercipta suatu linearitas dalam pengelolaan SDM adalah dengan adanya analisis beban kerja (ABK) (Siahaan & Pramestari, 2021).

Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya adalah sebuah unit administrator yang berkedudukan dibawah Asisten Administrasi Umum Sekretariat Daerah Kota Surabaya, dimana pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja dilingkungan pemerintah Kota/Kabupaten dilaksanakan oleh unit organisasi administrator yang secara fungsional membidangi analisis jabatan dan analisis beban kerja. Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan Bagian Organisasi Kota Surabaya memiliki tugas yaitu melaksanakan evaluasi/review analisis jabatan dan analisis beban kerja. Berdasarkan hal tersebut Bagian Organisasi membuat aplikasi berbasis website bernama ABK 2023 yang digunakan untuk menyusun Analisis Beban Kerja (ABK) pada seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Surabaya. Aplikasi ABK 2023 merupakan wadah bagi OPD Kota Surabaya untuk pelaporan pelaksanaan kegiatan Analisis Beban Kerja, menjaga akurasi serta kebenaran data ABK dan kemudian dijadikannya perbaikan pelaksanaan ABK.

Pelaksanaan Analisis Beban Kerja pada OPD Pemerintah Kota Surabaya menggunakan dasar hukum Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 10 Tahun 2021 tentang Tata Cara Pelaksanaan Penyusunan Kebutuhan Aparatur Sipil Negara. Nama Jabatan yang digunakan berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 41 Tahun 2018 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah. Setelah analisis beban kerja Perangkat Daerah Kota Surabaya dilakukan, terdapat adanya monitoring dan evaluasi hasil isian analisis beban kerja pada aplikasi berbasis website ABK 2023 yang dilakukan setiap bulan pada Perangkat Daerah dan dimulai pada Bulan Juni Tahun 2023. Tujuan dari pelaksanaan monitoring dan evaluasi hasil isian analisis beban kerja pada Perangkat Daerah Kota Surabaya yaitu mengetahui tingkat validitas isian ABK Perangkat Daerah, memperoleh gambaran mengenai kondisi riil kebutuhan pegawai pada masing masing Perangkat Daerah sebagai bahan kajian perumusan formasi dan jumlah pemenuhan kebutuhan pegawai, dan sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan SKP dan *ePerformance*.

Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Surabaya (2023) menjelaskan bahwa pelaksanaan monitoring dan evaluasi hasil isian analisis beban kerja dilakukan dengan cara setiap Organisasi Perangkat Daerah mengisi capaian berdasarkan realisasi pada setiap bulan linear pada setiap uraian tugas yang telah disesuaikan antara jabatan dengan kondisi realita yang terjadi. Capaian tersebut harus dibuktikan dengan cara mengunggah data pendukung pada seluruh uraian tugas sesuai dengan jumlah isian capaian berdasarkan hasil kerja yang telah dimasukkan kedalam aplikasi ABK 2023. Setelah pelaksanaan pengisian capaian dan pengunggahan data pendukung akan dilakukan verifikasi oleh penyelia dan apabila telah dinyatakan valid akan diteruskan pada Bagian Organisasi Pemerintah Kota Surabaya dengan penandatanganan Surat Pertanggungjawaban Mutlak (SPTJM) dan sebaliknya jika belum sesuai maka diberi catatan agar Organisasi Perangkat Daerah memperbaiki penginputan monev abk pada

bulan berikutnya. Capaian dan data pendukung yang divalidkan akan otomatis terhitung sebagai beban kerja yang akan digunakan perhitungan untuk analisis beban kerja. Total beban kerja monev adalah total beban kerja riil sesuai hasil capain setiap bulan yang akan digunakan sebagai bahan evaluasi isian beban kerja Perangkat Daerah tahun 2023.

Monitoring dan evaluasi hasil isian analisis beban kerja Organisasi Perangkat Daerah penting dilakukan untuk mengambil keputusan dari permasalahan perhitungan ABK. Namun, berdasarkan temuan yang didapatkan dalam studi pendahuluan melalui observasi pelaksanaan monev hasil isian analisis beban kerja yang tertera dalam aplikasi ABK 2023 masih ada permasalahan dalam penginputan monev pada beberapa OPD. Permasalahan yang timbul pada beberapa OPD salah satunya pada Dinas Pendidikan Kota Surabaya, Dimana Dinas Pendidikan Kota Surabaya pada pengisian monev hasil isian ABK tidak 100 % berjalan. Hal tersebut dapat dilihat pada Staf Jabatan Pengadministrasi Umum Bidang Guru dan Tenaga Kependidikan yang melakukan pengisian monev pada aplikasi ABK 2023 menunjukkan verifikasi yang dilakukan penyelia tidak valid secara berturut- turut dari awal bulan diadakan monev, berikut merupakan tampilan monev pada Jabatan Pengadministrasi Umum.

Gambar 1
Tampilan Pengisian Monev ABK 2023

No	Jabatan Struktural	Tugas dan Fungsi	Uraian Tugas	ABK Awal	ABK Berakhir	Nilai Rata-Rata	Mei	Jun	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember	Cat. No
1	Staf Jabatan Pengadministrasi Umum Bidang Guru dan Tenaga Kependidikan	praktikan penerapan rencana program kerja dan penunjang teknis di bidang guru dan tenaga kependidikan	[1] Pelaksanaan Tugas dan Fungsi	9,21	8,71	9,21	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0

Sumber: Aplikasi ABK 2023

Berdasarkan gambar monev Jabatan Pengadministrasi Umum Bidang Guru dan Tenaga Kependidikan diatas, permasalahan tidak validnya pengisian monev disebabkan karena pengisian capaian yang tidak sesuai dengan panduan seperti mengisi rata rata realisasi capaian yang seharusnya harian tetapi diisi bulanan sehingga menjadikan tidak validnya capaian. Pengisian capaian harus dibuktikan dengan pengunggahan data pendukung, namun pada Jabatan Pengadministrasi Umum dalam pengunggahan data pendukung tidak sesuai dengan hasil kerja, data pendukung yang diunggah tidak sesuai Juknis sehingga capaian yang diisi tidak bisa dikatakan valid. Pada monev Jabatan tersebut juga terdapat tidak ada pengisian monev pada bulan Agustus dan Desember, kemudian pada bulan Juli, September, Oktober, November terdapat pemberian catatan

untuk perbaikan isian monev. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan pengisian monev yang telah diisikan tidak sesuai dengan panduan yang seharusnya dan tidak ada perubahan meskipun telah diberikan catatan perbaikan. Staf Jabatan Pengadministrasi Umum Bidang Guru dan Tenaga Kependidikan sudah melakukan kesalahan yang sama berulang kali meskipun telah diberikan peringatan oleh penyelia, selain itu juga dalam pengisian monev analisis beban kerja selalu dilewati dengan keterlamabatan pengisian monev.

Toidin, Sasongko, dan Sutomo (2017) menjelaskan bahwa agar pelaksanaan monev berjalan dengan efektif diperlukan adanya faktor pendorong yaitu standarisasi yang kuat dan baku. Standar tersebut berfungsi sebagai pengendali agar hasil monev sesuai dengan juknis resmi yang telah ada. Kemudian, faktor pendukung lainnya adalah karakteristik organisasi pelaksana. Organisasi pelaksana dalam hal ini adalah Bagian Organisasi Pemerintah Kota Surabaya yang harus memberikan aturan tertulis apabila terjadi kesalahan dalam pengisian monev agar muncul keterikatan untuk mengisi. Sementara itu, temuan di lapangan justru berbanding terbalik karena muncul faktor penghambat yakni tidak munculnya tanggung jawab pada masing-masing individu yang berkewajiban mengisi monev sehingga mengisi tidak sesuai juknis yang ada.

Hasil studi pendahuluan tersebut berbanding terbalik dengan tujuan dari pelaksanaan monev ABK, padahal tujuan dari monitoring dan evaluasi hasil isian ABK adalah mengetahui tingkat validitas isian ABK Perangkat Daerah yang didapatkan melalui proses verifikasi dengan penyelia, menghimpun visualisasi situasional riil pada urgensi kepegawaian pada masing masing Perangkat Daerah dimana pengisian monev tidak sesuai dengan target akan terjadi pengurangan pegawai dan uraian tugas kerja. Selain itu juga sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan sasaran kinerja pegawai (SKP) dan *e-performance*. Dengan hasil monev staf Pengadministrasi Umum menunjukkan tidak valid karena kesalahan pada pengunggahan data pendukung tidak valid secara berulang ulang, hal tersebut menyebabkan tidak diketahuinya besaran beban kerja yang ada pada staf Pengadministrasi Umum dan tidak diketahuinya Tingkat validitas dan kondisi riil analisis beban kerja.

Selaras dengan hasil studi pendahuluan yang telah dilakukan, berbagai permasalahan yang timbul pada pelaksanaan Monev ABK terjadi di Dinas Pendidikan Kota Surabaya. Dinas Pendidikan sebagai salah satu instansi pemerintahan berperan dalam memberikan pelayanan pendidikan yang layak, berkualitas, dan bermutu (Fadhilah & Syahril, 2019; Kogoya, 2022). Peran tersebut juga berkorelasi dengan tingginya angka partisipasi sekolah (APS) di Kota Surabaya lebih dari 97% dimana Dinas Pendidikan memegang peranan terkuat sebagai ujung tombak implementasi pendidikan (Badan Pusat Statistika Jawa Timur, 2023).

Solusi agar peran Dinas Pendidikan yang telah dijelaskan sebelumnya dapat berjalan optimal adalah pemaksimalan pengelolaan sumber daya manusia. Agar dapat berjalan maksimal dibutuhkan keselarasan dalam pelaksanaan ABK, agar tidak terjadi

kekurangan pegawai serta beban kerja yang dimiliki masing-masing pegawai seimbang diperlukan monev ABK agar diketahui kinerja dari pegawai di Dinas Pendidikan Kota Surabaya (Maulidina, *et. al.*, 2022; Yuwono, *et. al.*, 2023). Pada penelitian ini, peneliti memilih judul sebagai berikut: **“Analisis Pelaksanaan Pengisian Monitoring dan Evaluasi Analisis Beban Kerja Berbasis Aplikasi ABK 2023 (Studi Kasus Pada Jabatan Pengadministrasi Umum Bidang Guru dan Tenaga Kependidikan Dinas Pendidikan Kota Surabaya)”**.

Metode

Penelitian ini merupakan jenis penelitian yang menggunakan metode kualitatif deskriptif, dengan lokasi penelitian dilakukan di Bidang Guru dan Tenaga Kependidikan Dinas Pendidikan Kota Surabaya. Penelitian ini dilakukan pada jabatan Pengadministrasi Umum. Penelitian ini menggunakan 2 sumber data menurut Sugiyono (2016) yang terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumbernya dengan melalui proses observasi dan wawancara serta metode lainnya. Penerapan metode ini wawancara dilakukan dengan Sekdin Dinas Pendidikan, Jabatan Pengadministrasi Umum, Penyelia monev ABK. Data sekunder merupakan informasi yang telah dikumpulkan sebelumnya dari sumber-sumber tidak langsung atau dari pihak kedua, seperti dokumen-dokumen resmi pemerintah atau koleksi perpustakaan. Dalam hal ini peneliti menggunakan peraturan pemerintah, data kepegawaian, dokumen analisis jabatan, analisis beban kerja dan juknis yang diterbitkan Bagian Organisasi kota Surabaya). Teknik pengumpulan data menggunakan Teknik pengumpulan data menurut Hendriansyah (2011) yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Observasi merupakan suatu aktivitas yang dilakukan untuk bermaksud memperhatikan, memahami dan meninjau serta merekap sebuah fenomena secara teratur untuk mencapai target yang diinginkan, maka harus berlandaskan ilmu pengetahuan dan gagasan yang diketahui selama kegiatan observasi berlangsung. Wawancara merupakan aktivitas tanya jawab yang dimaksudkan mencapai sasaran yang diinginkan. Proses pemutusan informan dalam riset ini mengimplementasikan teknik *purposive sampling*. Peruntukan *purposive sampling* ini merupakan teknik penghimpunan informan atau narasumber dengan maksud tujuan tertentu selaras dengan tema pokok riset dikarenakan kesesuaian informasi yang dibutuhkan bagi penelitian. Dokumentasi merupakan kegiatan mengabadikan atau merekam suatu objek yang dilakukan peneliti sebagai pendukung data untuk topik yang akan dibahas. Dokumentasi yang dapat dijadikan sebagai pendukung data yaitu arsip atau data pendukung pada setiap capaian, dan laporan penyelesaian setiap program pada masing-masing bidang. Teknik Analisa data menurut Sugiyono (2016) terdapat tiga tahapan yaitu pengumpulan data, reduksi data, dan verifikasi data. Sedangkan fokus penelitian yang digunakan untuk membahas lebih dalam permasalahan berdasarkan fakta dilapangan, peneliti menggunakan teori tahapan monitoring dan evaluasi oleh Dunn

(2003) yaitu tahap perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan, serta tahapan monev ABK berdasarkan Juknis yang diterbitkan Bagian Organisasi Kota Surabaya yaitu pengisian capaian, pengunggahan data pendukung dan pengisian SPTJM (Surat Pertanggungjawaban Mutlak).

Hasil dan Pembahasan

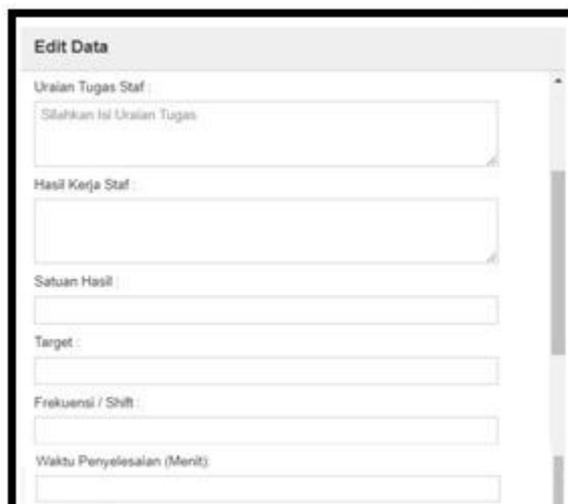
Monitoring dan evaluasi merupakan aktivitas rutin yang diimplementasikan dalam penghimpunan data dan pengukuran kemajuan dengan mengedepankan objektivitas suatu program, memantau suatu perubahan yang berfokus pada proses dan *output*. Aplikasi berbasis web ABK 2023 digunakan juga pada monitoring dan evaluasi hasil isian analisis beban kerja seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Surabaya salah satunya pada Dinas Pendidikan Kota Surabaya. Kegiatan monitoring dan evaluasi ini bertujuan untuk mendapatkan umpan balik yang berharga terhadap program yang dijalankan sehingga dapat diperbaiki pada program selanjutnya. Berdasarkan Hasil penelitian yang melibatkan wawancara dan observasi mengenai kegiatan monitoring dan evaluasi merujuk pada penjelasan Dunn (2003) mengenai tahapan pelaksanaan monev. Berikut merupakan tahapan pelaksanaan monitoring dan evaluasi pada jabatan Pengadministrasi Umum Bidang Guru dan Tenaga Kependidikan Dinas Pendidikan Kota Surabaya:

1. Tahap Perencanaan

Dalam melaksanakan monitoring dan evaluasi ABK tentu terdapat sebuah proses perencanaan yang harus diterapkan guna pelaksanaan kegiatan yang lebih sistematis. Pada tahap perencanaan atau pra-monev ABK dilakukan penerbitan Surat undangan sosialisasi terkait pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi dari Bagian Organisasi kepada Perangkat Daerah Kota Surabaya salah satunya Dinas Pendidikan Kota Surabaya. Pada sosialisasi Perangkat Daerah dijelaskan cara pengisian pada aplikasi dan ketentuan dalam pengisian monev. Bagian organisasi juga memiliki Petunjuk teknis monitoring dan evaluasi untuk dijadikan acuan atau pedoman dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi.

Pada aplikasi ABK 2023 sendiri, sebelum pelaksanaan monitoring dan evaluasi hasil isian ABK Perangkat Daerah tahapan analisis beban kerja pada pengumpulan data dilakukan dengan mengisi kuesioner atau daftar pertanyaan tertulis yang termasuk pengumpulan data berdasarkan PERKA BKN No. 10 tahun 2021 tentang tata cara pelaksanaan penyusunan kebutuhan aparatur sipil negara. Pengumpulan data tersebut merupakan analisis beban kerja pegawai. Hal tersebut yang akan dimonitoring dan evaluasi hasil isian ABK. Berikut merupakan tampilan kuesioner analisis beban kerja pada aplikasi.

Gambar 2
Kuesioner Analisis Baban Kerja



Sumber: Aplikasi ABK 2023

Pada formulir analisis beban kerja jabatan Pengadministrasi Umum terdapat jumlah hasil kerja pada semua uraian tugas yang jumlahnya sangat besar dan seluruh uraian tugas menggunakan waktu efektif 75.000 (menit). Berdasarkan formulir analisis beban kerja waktu efektif yang digunakan adalah 75.000, dimana angka 75.000 merupakan perhitungan pembagian menggunakan peraturan lama. Berdasarkan Permenpan Rb No 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja. Penggunaan perhitungan ABK terkait waktu kerja efektif harus dikuantifikasi dalam bentuk jam per tahun bukan per menit sehingga didapatkan hasil yang valid dan meminimalisir terjadinya kesalahan.

2. Tahap Pelaksanaan

Tahap Pada tahap pelaksanaan monev mulai dilakukan setelah Perangkat daerah Dinas Pendidikan Kota Surabaya menerima Surat Keterangan Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi. Pelaksanaan pengisian monev ABK didasarkan atas adanya petunjuk teknis (Juknis) yang diterbitkan oleh Bagian Organisasi, verifikasi monev hasil isian ABK oleh penyelia dilakukan setiap tanggal 10-20 setiap bulannya. Pada tahap ini Jabatan Pengadministrasi Umum menginput capaian dan pendukung pada setiap uraian tugas yang merupakan pengisian monev ABK.

Jabatan Pengadministrasi Umum Bidang Guru dan tenaga Kependidikan Kota Surabaya memiliki 15 uraian tugas. Pelaksanaan pengisian monev pada jabatan tersebut terjadi verifikasi oleh penyelia yang tidak valid. Verifikasi ketidakvalidan uraian tugas adalah 100% dari semua uraian tugas. Ketidakvalidan tersebut disebabkan karena adanya ketidakpahaman dalam pengisian monev yaitu pengisian capaian yang besar tetapi tidak menunjukkan data pendukung yang jumlahnya sama dengan pengisian capaian, data pendukung yang diunggah tidak menunjukkan hasil kerja.

3. Tahap Pelaporan

Pada Tahap pelaporan merupakan pelaporan pada hasil monev ABK. Pada tahap akhir setelah dilakukan pelaksanaan monev, kemudian dilakukan proses verifikasi oleh pihak penyelia dari Bagian Organisasi. Tujuannya adalah agar ditemukan kesesuaian antara beban kerja dengan kinerja yang ditunjukkan oleh jabatan yang bersangkutan. Setelah dilakukan verifikasi, kemudian dilakukan pengajuan Surat Pertanggungjawaban Mutlak (SPTJM) sebagai bentuk pelaporan hasil kinerja. SPTJM juga digunakan untuk menandakan kesesuaian atau tidak hasil isian monev ABK serta bukti data pendukung yang telah diunggah untuk kemudian disahkan lewat surat tersebut.

Alur pelaksanaan monitoring dan evaluasi pada aplikasi ABK 2023 merujuk pada petunjuk teknis (Juknis) pengisian monev ABK yang diterbitkan oleh Bagian Organisasi Pemerintah Kota Surabaya (2023). Tahapan Menurut Juknis tersebut sebagai berikut:

1. Pengisian capaian

Capaian didasarkan pada makna definitif pada sebuah beban kerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Hasibuan, 2016). Kemudian, capaian juga menjadi indikator dimana individu menyelesaikan tanggung jawabnya dimana tanggung jawab itu harus diimplementasikan dengan baik dan disesuaikan dengan target yang telah ditentukan (Mangkunegara, 2016). Dapat disimpulkan capaian merupakan hasil yang dilakukan dalam menjalankan tugas yang diberikan kepada seorang individu.

Staf jabatan pengadministrasi umum dalam pengisian capaian menggunakan waktu penyelesaian dengan frekuensi 235 atau waktu penyelesaian uraian tugas perhari dengan 1 target. Namun timbul permasalahan dalam pengisian capaian yaitu pengisian capaian seringkali mencatumkan nilai total capaian selama sebulan. Penyelia telah memberikan instruksi bahwa untuk pengisian frekuensi yang bersifat harian diisi dengan nilai rata rata dari jumlah total capaian selama 1 bulan yaitu pembagian dari jumlah total capaian selama satu bulan dibagi 20 sehingga tidak terjadi tumpang tindih dalam akumulasi nilai ABK. Proses pengisian capaian monev ABK oleh Staf Jabatan Pengadministrasi Umum Bidang Guru dan Tenaga Kependidikan telah beberapa kali mendapatkan catatan berdasarkan hasil verifikasi dari Penyelia. Berikut merupakan catatan monev hasil verifikasi oleh Penyelia diantaranya:

Tabel 1 catatan pengisian capaian

Bulan	Catatan
Juli	<i>Review</i> ulang pengisian capaian Target 98, frekuensi 235. Karena frekuensi bersifat harian, maka capaian diisi rata-rata realisasi dalam satu bulan
September	<i>Review</i> ulang pengisian capaian Pengisian frekuensi bersifat harian, seharusnya capaian diisi rata-rata realisasi dalam satu hari (bukan total dalam 1 bulan)
Oktober	<i>Review</i> ulang pengisian capaian Pengisian frekuensi bersifat harian, seharusnya capaian diisi rata-rata realisasi dalam satu hari (bukan total dalam 1 bulan)
November	<i>Review</i> ulang pengisian capaian Pengisian frekuensi bersifat harian, seharusnya capaian diisi rata-rata realisasi dalam satu hari (bukan total dalam 1 bulan)

Berdasarkan wawancara diatas memberikan gambaran bahwa yang menyebabkan kesalahan pengisian capaian tersebut adalah adanya *miss perception* dalam memahami panduan pengisian capaian yang benar pada staf jabatan Pengadministrasi Umum. Staf Pengadministrasi Umum salah penerimaan dari penjelasan yang ada pada proses bimtek dan penjelasan dari penyelia. Miss perception terjadi pada kepada sesama staf pegawai dan staf pegawai dengan atasannya.

2. Pengunggahan Data pendukung

Data pendukung merupakan informasi yang digunakan untuk memvalidasi atau menguatkan suatu kejadian. Pada pelaksanaan monitoring dan evaluasi analisis beban kerja data pendukung dijadikan bukti suatu capaian dari pekerjaan seorang staf jabatan. Sehingga capaian yang diisi oleh staf jabatan bisa diverifikasi oleh penyelia dengan valid harus mengunggah data pendukung sesuai dengan hasil kerja yang telah diisi staf pada kuesioner aplikasi ABK.

Pengunggahan data pendukung oleh staf Pengadministrasi Umum Bidang Guru dan tenaga Kependidikan terdapat berbagai macam kesalahan yaitu ketidaksesuaian jumlah pengunggahan data pendukung dengan isian capaian. Berdasarkan pengisian capaian staf, frekuensi yang diisi adalah 235 namun data pendukung yang diunggah seharusnya adalah jumlah total capaian dalam 1 bulan. Kemudian, *formatting* dalam pengunggahan data pendukung juga dalam beberapa momentum tidak dapat dibuka oleh penyelia sehingga perlu dikonfirmasi kembali pada staf jabatan yang menjabat terkait kesesuaian data pendukung. Data pendukung yang diunggah juga tidak sesuai dengan hasil kerja. Proses pengunggahan data pendukung monev ABK oleh Staf Jabatan Pengadministrasi Umum Bidang Guru dan Tenaga Kependidikan mendapatkan beberapa catatan yang sama berdasarkan hasil verifikasi dari Penyelia. Berikut merupakan catatan monev hasil verifikasi oleh Penyelia diantaranya:

Tabel 2 Catatan Pengisian Data Pendukung

Bulan	Catatan
September	Pengunggahan data pendukung perlu disesuaikan dengan hasil kerja. Pengunggahan data pendukung sesuai dengan jumlah isian capaian selama satu bulan.
Oktober	Pengunggahan data pendukung perlu disesuaikan dengan hasil kerja Pengunggahan data pendukung sesuai dengan jumlah isian capaian selama satu bulan.
November	Pengunggahan data pendukung perlu disesuaikan dengan hasil kerja Pengunggahan data pendukung sesuai dengan jumlah isian capaian selama satu bulan.

Merujuk pada hasil wawancara dengan Staf Pengadministrasi Umum Bidang Guru dan Tenaga Kependidikan bahwa pengunggahan data pendukung yang tidak sesuai juknis dilatarbelakangi karena kurang memperhatikan detail dan mekanisme pengunggahan data pendukung. Staf jabatan Pengadministrasi Umum mengunggah data pendukung hanya untuk menggugurkan kewajibannya dalam pelaksanaan monev ABK tanpa mengetahui bahwa yang diunggah benar atau salah. Sehingga staf Pengadministrasi Umum menganggap sudah melakukan pekerjaannya dalam pengunggahan data pendukung.

3. Pengisian Surat Pertanggungjawaban Mutlak (SPTJM)

SPTJM atau Surat Pertanggungjawaban Mutlak dipersiapkan sebagai penandatanganan surat hasil pengisian monev ABK sebagai pertanggungjawaban atas hasil kinerja yang telah dilakukannya. SPTJM diwajibkan untuk diunggah setiap bulan dengan tanda tangan basah yang harus didapatkan oleh pihak terkait. Jika semua bidang sudah mengisi capaian dan data pendukung dan telah diverifikasi oleh penyelia bagian organisasi download Surat Pertanggungjawaban Mutlak pada menu SPTJM untuk penandatanganan oleh Kepala Daerah Peringkat Daerah.

Proses pengisian surat pertanggungjawaban mutlak (SPTJM) dalam tahapan monev ABK oleh Staf Jabatan Pengadministrasi Umum Bidang Guru dan Tenaga Kependidikan memiliki beberapa permasalahan. Permasalahan tersebut adalah tidak ada perubahan setelah diselenggarakan bimtek hal tersebut dapat dilihat dari tahapan tahapan sebelumnya pada pengisian capaian dan data pendukung. Tidak adanya perubahan setelah diselenggarakan bimtek disebabkan karena kurangnya komunikasi staf jabatan yang bersangkutan dengan Penyelia Bagian Organisasi Pemerintah Kota Surabaya. Berdasarkan permasalahan bahwa tidak adanya perubahan setelah

diselenggarakan bimtek karena staf jabatan yang bersangkutan menunggu untuk dibenarkan, padahal setelah diselenggarakannya bimtek staf jabatan yang bersangkutan harus memahami dengan baik bagaimana mekanisme pengisian monev ABK

4. Faktor Penghambat dan Faktor Pendukung Pelaksanaan Monev

a. Faktor Penghambat

1. Kurang Memahami Mekanisme Pengisian Monev

Faktor yang menghambat Kesalahan pada pengisian capaian dan data pendukung adalah kurangnya staf Pengadministrasi Umum memahami mekanisme pengisian monev. Hal tersebut dilihat dari pengisian capaian dan data pendukung yang diverifikasi oleh penyelia tidak valid secara berulang ulang. Kesalahan tersebut terjadi karena adanya ketidakpahaman terkait proses atau mekanisme pengisian monev ABK yang benar. Upaya yang dilakukan untuk menanggulangi faktor penghambat tersebut adalah pegawai staf selalu aktif untuk menanyakan kendala dalam pengisian monev kepada penyelia.

2. Kurangnya koordinasi dengan penyelia

Pada penelitian menemukan faktor yang menghambat dalam pelaksanaan monev yaitu kurangnya koordinasi dengan penyelia. Ditemukan beberapa permasalahan yang menjadi urgensi dalam berbagai kesalahan yang dilakukan oleh staff jabatan yang bersangkutan. Penyelia Bagian Organisasi memberikan sesi tanya jawab setelah diberikan informasi catatan terkait kesalahan pengisian monev, namun staf Pengadministrasi Umum menganggap bahwa peringatan yang disampaikan hanya angin lalu saja dan tidak memprioritaskan sehingga menganggap pengisian itu hanya sebagai laporan saja tanpa adanya tindak lanjut. Hal tersebut mendorong terjadinya kesalahan yang terus menerus berulang, karena tidak adanya dorongan untuk mengkomunikasikan kendala yang sedang terjadi.

3. Penundaan dalam pengisian Monev ABK

Pada penelitian menemukan faktor yang menghambat dalam pelaksanaan pengisian capaian yaitu penundaan dalam pengisian monev. Berdasarkan permasalahan pada keterlambatan pengisian monev pada Staf Jabatan Pengadministrasi Umum, permasalahan tersebut terjadi disebabkan karena adanya perilaku menunda-nunda dalam pengisian monev abk. Staf Pengaministrasi Umum terjadi penambahan waktu dalam pengisian monev dan pengisian monev yang dilakukan setelah adanya peringatan dari penyelia.

b) Faktor pendukung

1. Pendampingan dan Pengawalan dari Penyelia

Pada pengisian monev ABK terdapat faktor pendukung yaitu pengawalan yang dilakukan oleh Penyelia. Penyelia merupakan penanggungjawab yang telah ditentukan dari Bagian Organisasi Pemerintah Kota Surabaya, penyelia menjalankan salah satu fungsinya untuk mengawal proses pelaksanaan monev

ABK. Penyelia membuat akses komunikasi yang mudah berupa group whatsapp untuk memudahkan komunikasi terkait kendala dalam pengisian monev.

2. Kesadaran diri

Jabatan Staf Pengadministrasi Umum Bidang Guru dan Tenaga Kependidikan memiliki sebuah kesadaran akan diri sendiri. Temuan tersebut selaras dengan Polk (2013) yang memberikan visual kesadaran diri dapat berbentuk manifestasi identifikasi suatu situasi kondusif dan efektif dalam sarana pemecahan masalah dengan luaran membantu individu mencapai titik tujuannya. Kesadaran diri merupakan keadaan sadar tentang berbagai peristiwa yang terjadi baik diluar maupun didalam dirinya, sehingga individu dapat memfokuskan perhatian kepada diri dan memberikan respon terhadap objek (Goleman, 2014).

3. Adanya sarana dan prasarana

Pengisian monev ABK tidak dapat dilepaskan dari adanya ketersediaan sarana dan prasarana. Sarana dan prasarana menjadi sebuah urgensi dalam implementasi monitoring dan evaluasi berbasis aplikasi ABK yang penting agar implementasi berjalan efektif, teratur, dan baik. Sarana dan prasarana yang ada di Dinas Pendidikan Kota Surabaya khususnya pada Staf Pengadministrasi Umum Bidang Guru dan Tenaga Kependidikan yaitu adanya teknologi berupa komputer atau laptop, printer, dan penunjang lain seperti peralatan atau alat tulis kantor lainnya untuk pelaksanaan uraian tugas. sarana dan prasarana untuk pelaksanaan monitoring dan evaluasi berbasis aplikasi ABK ini sudah tercukupi. Sedangkan pada aplikasi ABK ini, merupakan aplikasi yang berbasis website yang mempunyai kelebihan kemudahan dalam aksesnya yang bisa menggunakan semua komputer ataupun laptop yang sudah terhubung dengan jaringan internet dan bisa digunakan dimana saja, kapan saja dan oleh pemilik jabatan yang bersangkutan.

Penutup

Berikut ini merupakan tahapan dalam pelaksanaan monev sesuai dengan penjelasan Dunn (2003) dan Petunjuk Teknis (Juknis) Monitoring dan Evaluasi Hasil Isian ABK Perangkat Daerah, meliputi:

1. Tahap Perencanaan

Pada tahap perencanaan atau pra-monev dilakukan penerbitan Surat undangan sosialisasi terkait pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi dari Bagian Organisasi kepada Perangkat Daerah Kota Surabaya salah satunya Dinas Pendidikan Kota Surabaya. Pada sosialisasi Perangkat Daerah dijelaskan cara pengisian pada aplikasi dan ketentuan dalam pengisian monev, tahapan dalam pengisian monev yaitu pengisian capaian dan data pendukung. Bagian organisasi juga memiliki Petunjuk teknis monitoring dan evaluasi untuk dijadikan acuan atau pedoman dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi. Hal yang dimonitoring dan evaluasi adalah hasil isian ABK Perangkat

Daerah pada Jabatan Pengadministrasi Umum Dinas Pendidikan Surabaya. Namun, formulir analisis beban kerja jabatan Pengadministrasi Umum terdapat jumlah hasil kerja pada seluruh uraian tugas jumlahnya sangat besar dan seluruh uraian tugas menggunakan waktu efektif 75.000 (menit). Berdasarkan formulir analisis beban kerja waktu efektif yang digunakan adalah 75.000, dimana angka 75.000 merupakan perhitungan pembagian menggunakan peraturan lama. Berdasarkan Permenpan Rb No 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja. Penggunaan perhitungan ABK terkait waktu kerja efektif harus dikuantifikasi dalam bentuk jam per tahun bukan per menit sehingga didapatkan hasil yang valid dan meminimalisir terjadinya kesalahan.

2. Tahap Pelaksanaan

Pada pelaksanaan monitoring dan evaluasi analisis beban kerja pada Jabatan Pengadministrasi Umum Dinas Pendidikan Kota Surabaya merupakan tahap pengisian monev pada aplikasi ABK 2023 yaitu pengisian capaian dan data pendukung. Jabatan Pengadministrasi Umum memiliki 15 uraian tugas, namun dalam pelaksanaan monev verifikasi yang dilakukan oleh penyelia 100% tidak valid. Hal tersebut disebabkan ketidakpahaman pada staf jabatan dalam mengisi.

3. Tahap Pelaporan

Pada Tahap pelaporan merupakan pelaporan pada hasil monev ABK. Surat Pertanggungjawaban Mutlak (SPTJM) sebagai bentuk pelaporan hasil kinerja. SPTJM juga gunakan untuk menandakan kesesuaian atau tidak hasil isian monev ABK serta bukti data pendukung yang telah diunggah untuk kemudian disahkan lewat surat tersebut.

Kemudian berikut merupakan tahapan Monev ABK berdasarkan Petunjuk Teknis yang dikeluarkan Bagian Organisasi Kota Surabaya:

1. Pengisian Capaian

Capaian merupakan hasil yang dilakukan dalam menjalankan tugas yang diberikan kepada seorang individu. Capaian pada pelaksanaan monev merupakan hasil dari uraian tugas yang telah dilakukan berdasarkan target. Pada pengisian capaian monev staf Pengadministrasi Umum terjadi kesalahan yaitu pengisian capaian yang ditulis total capaian selama 1 bulan bukan rata-rata dari jumlah capaian selama satu bulan. Hal tersebut disebabkan karena adanya miss perception dalam memahami panduan pengisian capaian yang benar pada staf jabatan Pengadministrasi Umum. Staf Pengadministrasi Umum salah penerimaan dari penjelasan yang ada pada proses bimtek dan penjelasan dari penyelia. Miss perception terjadi pada kepada sesama staf pegawai dan staf pegawai dengan atasannya.

2. Pengunggahan Data Pendukung

Pada pelaksanaan monitoring dan evaluasi analisis beban kerja data pendukung dijadikan bukti suatu capaian dari pekerjaan seorang staf jabatan. Sehingga capaian yang diisi oleh staf jabatan bisa diverifikasi oleh penyelia dengan valid harus

mengunggah data pendukung sesuai dengan hasil kerja yang telah diisi staf pada kuesioner aplikasi ABK. Pada pengunggahan data pendukung staf Pengadministrasi Umum terjadi kesalahan yaitu pengunggahan data pendukung yang tidak sesuai dengan juknis, hasil kerja dan jumlah capaian, hal tersebut disebabkan karena kurang memperhatikan detail dan mekanisme pengunggahan data pendukung. Staf jabatan Pengadministrasi Umum mengunggah data pendukung hanya untuk menggugurkan kewajibannya dalam pelaksanaan monev ABK tanpa mengetahui bahwa yang diunggah benar atau salah. Sehingga staf Pengadministrasi Umum menganggap sudah melakukan pekerjaannya dalam pengunggahan data pendukung.

3. Pengisian SPTJM

Pada pengisian surat pertanggungjawaban mutlak (SPTJM) dalam tahapan monev ABK oleh Staf Jabatan Pengadministrasi Umum Bidang Guru dan Tenaga Kependidikan terjadi permasalahan. Permasalahan tersebut yakni tidak ada perubahan setelah diselenggarakan bimtek yang dapat dilihat pada kesalahan pengisian capaian dan data pendukung. Tidak adanya perubahan setelah diselenggarakan bimtek disebabkan karena kurangnya komunikasi staf jabatan yang bersangkutan dengan Sekretaris Dinas Pendidikan dan Penyelia Bagian Organisasi Pemerintah Kota Surabaya, staf jabatan yang bersangkutan cenderung menunggu untuk dibenarkan setelah diselenggarakannya bimtek.

4. Faktor Penghambat dan Faktor Pendukung Pelaksanaan Monev

a) Faktor Penghambat

1) Kurang Memahami Mekanisme Pengisian Monev

Kesalahan pada pengisian capaian selaras dengan kesalahan pada pengunggahan data pendukung karena menjadi satu kesatuan. Kesalahan tersebut terjadi karena adanya ketidakpahaman terkait proses atau mekanisme pengunggahan data pendukung yang benar. Validitas oleh penyelia terhadap data pendukung monev tergantung pada data pendukung itu sendiri karena data pendukung merupakan bukti bahwa staff jabatan tersebut benar-benar melakukan tugasnya. Kurangnya kompetensi menyebabkan individu kurang maksimal dalam menjalankan pekerjaannya. Apabila individu tersebut memiliki kompetensi yang sesuai, adanya proses bimtek yang telah diberikan akan mempermudah pekerjaannya terutama dalam pengisian monev ABK. Akan tetapi, realitanya berada pada sisi yang berlawanan karena bimtek tidak memberikan perubahan sama sekali.

2) Kurangnya Koordinasi dengan Penyelia

Permasalahan yang menjadi urgensi dalam berbagai kesalahan yang dilakukan oleh staff jabatan yang bersangkutan yaitu kurangnya koordinasi. Penyelia Bagian Organisasi selalu memberikan sesi tanya jawab setelah diberikan informasi catatan terkait kesalahan pengisian monev, namun staf Pengadministrasi Umum menganggap bahwa peringatan yang disampaikan hanya angin lalu saja dan tidak memprioritaskan sehingga menganggap pengisian itu hanya sebagai laporan saja

tanpa adanya tindak lanjut. Hal tersebut mendorong terjadinya kesalahan yang terus menerus berulang, karena tidak adanya dorongan untuk mengkomunikasikan kendala yang sedang terjadi.

3) Penundaan dalam Pengisian Monev ABK

Merujuk pada hasil wawancara dengan Staf Pengadministrasi Umum Bidang Guru dan Tenaga Kependidikan dan penyelia bahwa terjadi penundaan aktivitas atau tanggung jawab dalam pengisi monev ABK yang membuat keterlamabataan pengisian monev. Staf Pengaministrasi Umum terjadi penambahan waktu dalam pengisian monev dan pengisian monev yang dilakukan setelah adanya peringatan dari penyelia.

b) Faktor Pendukung

1) Pendampingan dan Pengawasan dari Penyelia

Penyelia membuat akses komunikasi yang mudah berupa group whatsapp untuk memudahkan komunikasi terkait apa yang belum bisa dimengerti. Penyelia menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik untuk tetap mengawal proses pelaksanaan pengisian monev ABK agar dapat dicapai sebuah hasil analisis beban kerja riil. Namun pendampingan dan pengawasan dari penyelia Bagian Organisasi belum optimal dikarenakan perhitungan pada waktu efektif masih menggunakan perhitungan peraturan lama.

2) Adanya Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana yang ada di Dinas Pendidikan Kota Surabaya khususnya pada Staf Pengadministrasi Umum Bidang Guru dan Tenaga Kependidikan yaitu adanya teknologi berupa komputer atau laptop, printer, dan penunjang lain seperti peralatan atau alat tulis kantor lainnya. Merujuk pada hasil observasi yang dilakukan memberikan proyeksi bahwa sarana dan prasarana untuk pelaksanaan monitoring dan evaluasi berbasis aplikasi ABK ini sudah tercukupi. Sedangkan pada aplikasi ABK ini, merupakan aplikasi yang berbasis website yang mempunyai kelebihan kemudahan dalam aksesnya yang bisa menggunakan semua komputer ataupun laptop yang sudah terhubung dengan jaringan internet dan bisa digunakan dimana saja, kapan saja dan oleh pemilik jabatan yang bersangkutan.

Hasil penelitian terkait Analisis Pelaksanaan Pengisian Monitoring dan Evaluasi Analisis Beban Kerja pada jabatan Pengadministrasi Umum, peneliti mencoba untuk meberikan beberapa saran sebagai berikut:

- 1) Melakukan perhitungan ulang analisis beban kerja pada jabatan Pengadministrasi Umum terutama pada jumlah hasil kerja dan waktu penyelesaian pada masing masing uraian tugas.
- 2) Mengevaluasi pelaksanaan analisis beban kerja jabatan Pengadministrasi Umum terutama pada waktu kerja efektif sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Apratur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia

Nomor 1 tahun 2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja.

- 3) Pada tahapan pengisian capaian, diharapkan melakukan koordinasi dengan atasan terkait apa yang hendak diisi. Apabila frekuensi pengisian bersifat harian, maka yang harus diisi adalah rata-rata realisasi. Kemudian, apabila terdapat kendala dalam pengisian capaian, dapat berkoordinasi dengan penyelia untuk diberikan pendampingan.
- 4) Pada pengunggahan data pendukung, diharapkan melakukan pemeriksaan ulang dengan capaian yang sudah diisi dan telah didampingi oleh penyelia agar tidak terjadi kesalahan yang sama.
- 5) Pada pola komunikasi, diharapkan menggunakan pola komunikasi dua arah dengan penyelia terkait proses pengisian monev ABK sehingga ketika menemui hambatan dapat segera langsung diatasi.
- 6) Peningkatan kualitas dan kuantitas pendampingan dalam pengisian ABK, diharapkan pada penyelia yang telah diutus agar meningkatkan kualitas dan kuantitas selama proses pengisian monev secara teratur dan rutin agar kesalahan yang ditemukan saat verifikasi tidak terjadi kembali.
- 7) Pemberian *reward and punishment* dalam pelaksanaan monev ABK. Pada staf yang melakukan pengisian capaian dan pengunggahan data pendukung yang baik, teratur, dan tepat waktu dapat diberikan *reward* berupa peningkatan dan percepatan pemberian hak tunjangan kinerja (tukin). Kemudian, pada staf yang melakukan kesalahan terus menerus dan berulang-ulang dapat diberikan *punishment* berupa penangguhan sementara untuk memperoleh hak tunjangan kinerja (tukin).

Referensi

- Akbar, G., 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://ojs.stiami.ac.id/index.php/transparansi/article/view/1981>
- Dunn, W. (2003). Pengantar Analisis Kebijakan Publik. Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Fatriya, A., & Nurhidayati, R. (2022). Model Penurunan Turnover Intention dan Job Burnout melalui *Mutmainnah Adaptive Capability* untuk Pekerja Millenial. *Jurnal Ilmiah Aset*, 24(2).
- Hendriansyah, H. (2011). Metode Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial. Jakarta: Salemba Humanika
- Mangkunegara, A. P. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Putri, R. S., Wolor, C. W., & Adha, M. A. (2023). Analisis Pengelolaan Sarana Prasarana Dalam Menunjang Kegiatan Kerja Karyawan. *MRI: Jurnal Manajemen Riset Inovasi*, 1(2).
- Siahaan, H. D. & Pramestari, D. (2021). Analisis Beban Kerja Menggunakan Metode Rating Scale Mental Effort (RSME) dan Modified Cooper Harper (MCH) di PT. Bank X. *Jurnal IKRA-ITH TEKNOLOGI*, 5(2), 6-16.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.