

**ANALISIS JABATAN DALAM PENEMPATAN PEGAWAI
PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI LAMPUNG**

(SKRIPSI)

Oleh

**DANDUNG KASAKEAN
NPM 1916041030**



**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
2024**

ABSTRAK

ANALISIS JABATAN DALAM PENEMPATAN PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI LAMPUNG

Oleh

DANDUNG KASAKEAN

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam sebuah organisasi. Sumber daya manusia yakni pegawai merupakan konseptor dan aktor utama dalam setiap aktivitas organisasi. Tentunya pegawai mempunyai latar belakang, pendidikan, jenis kelamin, usia, pikiran, dan pengalaman yang berbeda-beda yang dibawa masuk ke dalam suatu organisasi. Sebelum organisasi melakukan seleksi terhadap pegawai yang akan menduduki sebuah jabatan, maka perlulah lebih dahulu dilakukan analisis jabatan untuk mengetahui dan mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan apa saja yang harus dilakukan, berapa jumlah pegawai yang dibutuhkan, dan juga spesifikasi pegawai seperti apa yang layak untuk menduduki sebuah jabatan. Masalah yang ditemukan dalam pelaksanaan analisis jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung tahun 2021 adalah banyaknya kebutuhan pegawai dan juga banyaknya jabatan yang kosong. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran dan analisa mendalam mengenai pelaksanaan analisis jabatan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung pada tahun 2021 dan juga mengidentifikasi faktor pendukung serta penghambat yang dialami pada saat pelaksanaan analisis jabatan. Peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan analisis deskriptif dengan sumber data meliputi: dokumentasi, wawancara, dan observasi. Hasil penelitian dianalisis menggunakan model analisis jabatan Dessler (2013) yaitu menganalisis Deskripsi Jabatan, Spesifikasi Jabatan (*Job Specification*), Menetapkan tanggung Jawab Jabatan (*Responsibility & Duties*), Hubungan (*Relationship*), Situasi Kerja (*Working Condition*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan analisis jabatan sudah dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang ada, kemudian pelaksanaannya sudah menggunakan aplikasi Sistem Informasi Manajemen Analisis Jabatan (SIMANJA). Hasil Analisis Jabatan yang dilaksanakan sudah sesuai dengan ketentuan peraturan dan juga informasi yang disajikan sudah relatif jelas, hanya saja ada beberapa informasi yang perlu dikaji kembali.

Kata Kunci : Sumber Daya Manusia, Analisis Jabatan, BKD Provinsi Lampung

ABSTRACT

JOB ANALYSIS IN EMPLOYEE PLACEMENT IN REGIONAL PERSONNEL AGENCY OF LAMPUNG PROVINCE

BY

DANDUNG KASAKEAN

Human resources are an important asset in an organization. Human resources, namely employees, are the main conceptualizers and actors in every organizational activity. Of course, employees have different backgrounds, education, gender, age, thoughts and experiences that are brought into an organization. Before an organization selects employees who will occupy a position, it is necessary to first carry out a job analysis to find out and identify what jobs must be done, how many employees are needed, and also what kind of employee specifications are suitable to occupy a position. . The problem found in the implementation of job analysis at the Lampung Province Regional Civil Service Agency in 2021 was the large number of employee needs and also the large number of vacant positions. This research aims to obtain an in-depth description and analysis of the implementation of job analysis at the Lampung Province Regional Civil Service Agency in 2021 and also identify supporting and inhibiting factors experienced during the implementation of job analysis. Researchers use qualitative research with descriptive analysis with data sources including: documentation, interviews and observation. The research results were analyzed using Dessler's (2013) job analysis model, namely analyzing Job Descriptions, Job Specifications, Determining Position Responsibilities (Responsibility & Duties), Relationships, Working Conditions. The results of the research show that the implementation Job analysis has been carried out in accordance with existing regulations, then the implementation has used the Job Analysis Management Information System (SIMANJA) application. The results of the Job Analysis carried out are in accordance with regulatory provisions and the information presented is relatively clear, however there is some information that needs to be reviewed.

Key words: *Human Resources, Job Analysis, BKD Lampung Province*

**ANALISIS JABATAN DALAM PENEMPATAN PEGAWAI
PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI LAMPUNG**

Oleh

**DANDUNG KASAKEAN
1916041030**

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA ADMINISTRASI NEGARA**

Pada

**Jurusan Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
2024**

Judul Skripsi : **ANALISIS JABATAN DALAM PENEMPATAN
PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN
DAERAH PROVINSI LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : **Dandung Kasakean**

Nomor Pokok Mahasiswa : 1916041030

Program Studi : **Administrasi Negara**

Fakultas : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

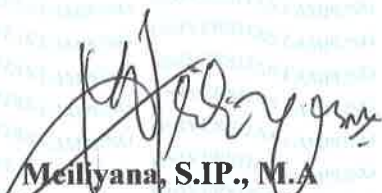
Dosen Pembimbing Pertama

Dosen Pembimbing Kedua


Dewie Brima Atika, S.IP., M.Si.
NIP. 19821212 200801 2 017


Apandi, S.Sos., M.Si.
NIP. 19620707 198303 1 005

2. Ketua Jurusan Administrasi Negara


Meillyana, S.IP., M.A.
NIP. 19740520 200112 2 002

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

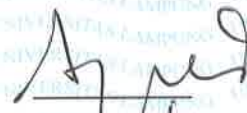
Ketua Penguji

: Dewie Brima Atika, S.IP., M.Si.



Sekretaris

: Apandi, S.Sos., M.Si.



Penguji Utama

: Prof. Dr. Yulianto, M.S.



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dra. Ida Nurhaida, M.Si.

NIP. 19610807 198703 2 001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 9 Januari 2024

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Komisi Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah di tulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung, 9 Januari 2024
Yang membuat pernyataan,



Dandung Sasakani
NPM.1916041030

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Wonosari Kabupaten Lampung Timur pada tanggal 19 Oktober 2001. Dibesarkan dalam keluarga sederhana dari Bapak Alm.Maryanto dan Ibu Eni Sumarsih dan merupakan anak pertama dari tiga bersaudara dan memiliki dua adik perempuan bernama Alm.Galuh Ajeng Pratiwi dan Nisa Anjani.

Tahun 2006, Penulis mengawali pendidikan di tingkat Taman Kanak-kanak (TK) di TK Dharma Wanita Universitas Lampung diselesaikan tahun 2007, dilanjutkan ke tingkat Sekolah Dasar (SD) di SD Negeri 2 Kampung Baru diselesaikan tahun 2013, dilanjutkan ke tingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri 8 Bandar Lampung diselesaikan tahun 2016. Kemudian melanjutkan ke tingkat Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di SMK 2 Mei Bandar Lampung dan selesai pada tahun 2019. Pada tahun 2019, Penulis terdaftar sebagai mahasiswa baru melalui jalur Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN) di Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Lampung hingga saat ini.

Selama menjadi mahasiswa penulis telah mengikuti beberapa kegiatan yang ada didalam kampus. Mulai dari kegiatan organisasi mahasiswa dan juga kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Penulis aktif mengikuti kegiatan organisasi Himpunan Mahasiswa Administrasi Negara (HIMAGARA) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung. Hingga Pada Tahun 2022 Penulis menjadi Sekretaris Umum HIMAGARA untuk Periode tahun 2022. Penulis Melakukan Magang Selama enam bulan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung di Bidang Pengembangan Pegawai.

MOTTO

“Menuju tak terbatas dan melampauinya”

(Buzz Lightyear)

“ Jangan takut gagal, karena yang tidak pernah gagal hanyalah orang-orang yang tidak pernah mencoba melangkah”

(Buya Hamka)

“Keputusan yang kita buat kadang bisa menakutkan dan kadang menjadi ujian, bahkan mungkin membuat kita bertanya-tanya untuk siapa kita melakukan perjalanan selama ini. Tapi yang jelas hal-hal yang tidak terduga yang muncul dihadapan kita bisa membuat hidup lebih bermakna”

(Sir Tow Mater)

PERSEMBAHAN

Aku Persembahkan Skripsi ini untuk yang selalu bertanya:

“Kapan Skripsimu selesai ?”

Terlambat lulus atau lulus tidak tepat waktu bukanlah sebuah kejahatan, bukan pula sebuah aib. Alangkah kerdilnya jika mengukur kecerdasan seseorang hanya dari siapa yang paling cepat lulus. Bukankah sebaik-baiknya skripsi adalah skripsi yang selesai ?

Karena mungkin ada suatu dan beberapa hal dibalik terlambatnya mereka lulus. Dan percayalah alasan saya disini merupakan alasan yang sepenuhnya baik.

Terakhir, Skripsi ini kupersembahkan kepada keluargaku tercinta, terutama kepada ayah saya Alm.Maryanto yang telah meminta anaknya untuk menjadi Sarjana melampaui ayahnya.

Skripsi ini kupersembahkan kepada beliau

SANWACANA

Puji syukur penulis sampaikan atas kehadiran Allah Subhhanahu Wa Ta'ala, atas berkat, rahmat, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Analisis Jabatan Dalam Penempatan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung**”. Shalawat beserta salam selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad Shallallahu ‘Alaihi Wa Sallam.

Dalam menyelesaikan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan, masukan, bantuan, dorongan, kritik dan saran dari berbagai pihak. Dengan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Untuk Keluargaku tercinta, Bapak, Ibu dan adik-adikku, terimakasih telah menjadi orang tua terbaik yang selalu mendukung anak-anaknya. Terima Kasih selalu percaya dan mendukung atas segala keputusan yang anakmu ambil dan lakukan. Terima kasih telah menjadi rumah untuk anakmu dan terima kasih tak henti-hentinya atas dukungan baik secara moral maupun materil yang telah dikorbankan untuk anaknya.
2. Ibu Dewie Brima Atika, S.IP., M.Si., selaku dosen pembimbing utama penulis dalam menyelesaikan skripsi. Terima kasih atas ilmu, waktu, saran dan nasehat yang sangat berharga yang diberikan kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini. Terima Kasih ibu telah sabar mau membimbing penulis atas segala kesempatan bimbingan. Terlepas dari hal itu terima kasih ibu, tanpa bantuan ibu tidak mungkin skripsi ini dapat sampai pada tahap ini.
3. Bapak Apandi, S.Sos., M.Si., selaku dosen pembimbing pembantu penulis. Terimakasih atas ilmu, waktu, saran, dan nasehat yang diberikan kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini. Terimakasih atas segala kesempatan yang diberikan dalam masa bimbingan.
4. Bapak Prof. Dr. Yulianto, M.S., selaku dosen penguji skripsi penulis. Terima kasih untuk semua kritik dan saran yang sangat membangun dan membimbing penulis dalam mengerjakan skripsi menjadi lebih baik.
5. Ibu Intan Fitri Meutia, S.A.N., M.A., Ph.D., selaku dosen pembimbing akademik penulis dalam menyelesaikan perkuliahan dan memberikan dorongan moral penulis untuk menyelesaikan skripsi.

6. Ibu Dra. Ida Nurhaida, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung
7. Ibu Meiliyana, S.IP., M.A., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung
8. Ibu Ita Prihantika, S.Sos., M.A., selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung
9. Seluruh dosen Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung atas semua ilmu yang telah diberikan kepada penulis selama perkuliahan.
10. Seluruh staff dan civitas akademika Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung terkhusus mba wulan dan mba uki yang telah membantu penulis dalam proses penyusunan skripsi dan menjalankan studi di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
11. Seluruh Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung. Terutama Bidang Pengembangan Pegawai Terkhusus Bang danu, yay irvan, mba dewi, mang jupri, bang febri, bang eko, mba ade terima kasih telah memberikan ilmu serta pengalaman selama proses magang. Kemudian mba anggi, mba delis, mba eni terima kasih telah membantu dalam proses pengumpulan data selama penelitian skripsi ini berlangsung.
12. Kepada teman-teman yang telah membantu dalam proses pengerjaan skripsi baik itu menjadi tempat bertanya, konsultasi maupun memberikan dukungan untuk menyelesaikan skripsi ini, kepada aya, alif, hendra, iqbal, anada, jimmy, veronika, caca, agustina, jono, putri, senja, bang puja, bang fathur, dinda, oliv, zahra, ivan, amalia, kezia. Penulis ucapkan Terima kasih atas dukungan dan bantuannya.
13. Kepada teman-teman terdekat penulis aya, alif, iqbal, hendra, anada, ivan terimakasih atas pengalaman, pertemanan yang nyaman selama perkuliahan dan semoga terus berlanjut.
14. Kepada ayyas, jimmy, rofiq, alif, hendra, caca, putri, yoka terimakasih atas setiap momen suka dan duka selama dari awal kuliah sampai pada saat ini
15. Kepada seluruh teman-teman GRANADA angkatan 2019, terima kasih untuk setiap momen suka dan duka selama perkuliahan dan juga kepanitiaan

HIMAGARA yang telah dilalui bersama, terima kasih atas segala bantuan dan dukungan satu sama lain sehingga kita semua tetap bertahan sampai pada tahap ini dan juga memberikan kesan yang baik.

16. Kepada abang-abang HIMAGARA Terkhusus bang ferry, bang septri, bang fathur, bang puja Terima kasih telah memberikan ilmu dan pengalaman yang cerita dan banyak hal kepada penulis.
17. Kepada Mba abang ANDALUSIA Terimakasih telah mengenalkan dan mengarahkan dan menjadi tempat konsultasi peneliti semasa perkuliahan.
18. Kepada Adik-adik ADAMANTIA terkhusus dika, valdo, abim, yanuar, octa, dinda, ajul, rizki, meiha terima kasih telah berbagi cerita kehidupan dikampus dan menjadi teman dan memberikan kesan semasa perkuliahan.
19. Kepada Adik-adik GILGAMARA terkhusus apek, akbar, fajar, adit, agoy dan teman-teman, terimakasih telah memberikan bantuan baik moral dan materil dan kesan semasa perkuliahan.
20. Kepada Adik-Adik AMPATRA terimakasih telah memberikan bantuan baik moral dan dorongan semangat serta kesan semasa perkuliahan.
21. Kepada rekan-rekan Demisioner Kabinet Arutala Iqbal, aya, Anada, Alif, Rofiq, Faradipa, Jono, Vero, Reza, Anin, Laila, Aqila, Ayyas, Titi, Caca, Putri, Terimakasih untuk berbagai pengalaman yang berkesan selama menjadi pengurus HIMAGARA Periode 2022.
22. Kepada Seluruh pihak yang telah membantu secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat disebutkan satu-persatu saya ucapkan terima kasih

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
MENYETUJUI.....	v
MENGESAHKAN.....	vi
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	vii
RIWAYAT HIDUP	viii
MOTTO	ix
PERSEMBAHAN.....	x
SANWACANA	xi
DAFTAR ISI.....	xv
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
II. TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1. Penelitian Terdahulu.....	10
2.2. Manajemen Aparatur Sipil Negara	12
2.2.1 Manajemen Aparatur Sipil Negara	12
2.3. Analisis Jabatan	15
2.3.1 Pengertian Analisis Jabatan	15
2.3.2 Tujuan Analisis Jabatan	23
2.3.3 Langkah-langkah Analisis Jabatan	25
2.3.4 Metode Analisis Jabatan	28
2.3.5 Hasil Analisis Jabatan.....	31
2.3.6 Isi Informasi Jabatan.....	31
2.4. Analisis Beban Kerja	38
2.5. Kerangka Pikir.....	41
III. METODE PENELITIAN	43
3.1. Tipe Penelitian.....	43
3.2. Fokus Penelitian	44
3.3. Lokasi Penelitian	46
3.4. Jenis Sumber Data	47
3.5. Teknik Pengumpulan Data	48
3.6. Teknik Analisis Data	51
3.7. Teknik Keabsahan Data.....	52

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	56
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	56
4.1.1 Profil Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung	56
4.1.2 Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung.....	57
4.1.3 Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung.....	57
4.2 Hasil Penelitian.....	59
4.2.1 Menganalisis Deskripsi Jabatan.....	59
4.2.2 Spesifikasi Jabatan (<i>Job Spesification</i>).....	68
4.2.3 Menetapkan tanggung Jawab Jabatan (<i>Responsibility & Duties</i>)	73
4.2.4 Hubungan (<i>Relationship</i>).....	76
4.2.5 Situasi Kerja (<i>Working Condition</i>).....	79
4.2.6 Faktor Pendukung dan Penghambat Dalam Pelaksanaan Analisis Jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung Tahun 2021	81
4.3 Pembahasan	87
4.3.1 Menganalisis Deskripsi Jabatan.....	87
4.3.2 Spesifikasi Jabatan (<i>Job Spesification</i>).....	91
4.3.3 Menetapkan tanggung Jawab Jabatan (<i>Responsibility & Duties</i>)	95
4.3.4 Hubungan (<i>Relationship</i>).....	97
4.3.5 Situasi Kerja (<i>Working Condition</i>).....	99
4.3.6 Faktor Pendukung Dan Penghambat Dalam Pelaksanaan Analisis Jabatan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung Tahun 2021	101
Spesifikasi Jabatan (<i>Job Spesification</i>).....	108
Menetapkan tanggung Jawab Jabatan (<i>Responsibility & Duties</i>).....	108
Hubungan (<i>Relationship</i>).....	109
V. SIMPULAN DAN SARAN	110
5.1 Simpulan.....	110
5.2 Saran	111
DAFTAR PUSTAKA	113
LAMPIRAN.....	116

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Penetapan Hasil Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung Tahun 2021.....	4
2. Penelitian Terdahulu	10
3. Isi Informasi Jabatan	31
4. Daftar Informan.....	48
5. Dokumentasi	49
6. Identitas Jabatan JF ASDMA Pertama.....	62
7. Tugas Pokok dan kebutuhan JF ASDMA Pertama.....	63
8. Resiko pekerjaan JF ASDMA Pertama.....	66
9. Perangkat/alat kerja JF ASDMA Pertama.....	67
10. Bahan Kerja JF ASDMA Pertama	67
11. Kualifikasi Jabatan JF ASDMA Pertama.....	71
12. Tanggung jawab jabatan JF ASDMA	74
13. Hubungan/Korelasi Jabatan JF ASDMA Pertama	78
14. Kondisi Lingkungan Kerja JF ASDMA Pertama	80
15. Hasil Deskripsi jabatan JF ASDMA Pertama	89
16. Hasil Spesifikasi Jabatan JF ASDMA.....	92
17. Kondisi Lingkungan Situasi Kerja JF ASDMA Pertama.....	100
18. Matriks Hasil Penelitian.....	107

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Pikir	42
2. Analisis Data	52
3. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi.....	58

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam sebuah organisasi, baik itu organisasi publik maupun swasta. Sumber daya manusia yakni pegawai merupakan konseptor dan aktor utama dalam setiap aktivitas organisasi atau instansi. Tentunya pegawai mempunyai latar belakang, pendidikan, jenis kelamin, usia, pikiran, dan pengalaman yang berbeda-beda yang dibawa masuk ke dalam suatu organisasi Nicolas (2017). Kualitas dan kuantitas pegawai dalam sebuah organisasi menjadi jembatan untuk mencapai tujuan organisasi. Pentingnya mendapatkan pegawai yang tepat dan berkualitas dapat memberikan dampak baik terhadap organisasi, hal tersebut juga berlaku untuk organisasi publik.

Pada dasarnya pegawai organisasi publik disebut sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K) atau bisa disebut juga dengan istilah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang mempunyai peran utama sebagai pelaksana, pengatur undang-undang, pelayan publik, menjalankan fungsi manajemen, pengelola pemerintahan, *manager* dan *administrator*. Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah istilah baru dalam profesi PNS, pegawai pemerintah, dan aparatur negara setelah dikeluarkannya undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).

Fungsi manajemen dalam sumber daya aparatur adalah bagaimana mendapatkan orang-orang yang berada di tempat yang sesuai dengan kemampuan, pendidikan, keahlian, dan keterampilan, serta pengalaman

yang dibutuhkan dalam organisasi untuk menunjang kelancaran tugas pokok dan fungsi yang diberikan untuk kemajuan dan tujuan organisasi tersebut. Selaras dengan Hasibuan dalam Marnisah & Zamzam (2021) Mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia atau aparatur adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan instansi, pegawai dan masyarakat.

Penyelenggaraan manajemen sumber daya manusia sektor publik memiliki bahasan yang menarik untuk dikaji. Maka dibuatlah Undang-Undang (UU) No 43 tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian yang menjelaskan bahwa setiap organisasi pemerintah pusat maupun daerah diwajibkan memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang memenuhi persyaratan baik kuantitas maupun kualitas, sehingga mampu menjalankan tanggungjawabnya dengan profesional dan maksimal. Bagusnya kualitas sumber daya manusia dihasilkan dari proses rekrutmen yang baik. Rekrutmen yang baik adalah mencari, menentukan dan menempatkan sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk ditempatkan pada posisi yang tepat, sehingga menghasilkan hasil kerja yang baik Daraba (2015). Dalam membantu terwujudnya manajemen sumberdaya aparatur yang efektif dan efisien, dibuatlah Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, pasal 56 ayat (1) menyatakan bahwa “Setiap instansi pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja”. Yang menyatakan bahwa setiap instansi pemerintah wajib melaksanakan analisis jabatan sebagai pedoman dasar dalam menempatkan Pegawai Negeri Sipil untuk sebuah jabatan yang sesuai dengan kompetensinya.

Analisis Jabatan (ANJAB) adalah metode sistematis yang mampu mengidentifikasi dan menganalisis persyaratan apa saja yang dibutuhkan dalam suatu unit kerja, serta jumlah personil yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Sehingga jumlah kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang terpilih mampu menjalankan tugas dengan baik

dan tidak terjadinya penumpukan jumlah pegawai yang tidak diperlukan. Adanya analisis jabatan ini, maka organisasi mampu mengetahui kriteria calon pegawai serta jumlah yang dibutuhkan untuk mengisi sebuah jabatan yang outputnya berupa spesifikasi jabatan dan deskripsi pekerjaan Fiermaningsih (2018). Penerapan analisis jabatan yang bertujuan untuk penyusunan formasi pegawai, diterapkan dengan memperhatikan kesesuaian jumlah pegawai yang dibutuhkan dengan tugas unit kerja, kesesuaian kualitas pegawai dengan tugas unit kerja, kesesuaian jumlah pegawai dengan jenis beban kerja, kesesuaian kualitas pegawai dengan jenis pekerjaan memberikan kontribusi yang positif untuk meningkatkan efektifitas pegawai Khotimah (2012). Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan sangat berperan sangat penting dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi pegawai. Melalui Analisis Jabatan (ANJAB) akan menghasilkan informasi jabatan, yakni susunan struktur organisasi, informasi mengenai jabatan, dan komposisi jumlah pegawai yang ideal untuk mengisi jabatan-jabatan yang ada dalam sebuah organisasi.

Sebelum organisasi melakukan seleksi terhadap pegawai yang akan menduduki sebuah jabatan, maka perlulah lebih dahulu dilakukan analisis jabatan untuk mengetahui dan mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan apa saja yang harus dilakukan, berapa jumlah pegawai yang dibutuhkan, dan juga spesifikasi pegawai seperti apa yang layak untuk menduduki sebuah jabatan Semaun (2019). Penyusunan dan penentuan jumlah kebutuhan Pegawai Negeri Sipil dari setiap instansi pemerintah haruslah disusun berdasarkan pedoman analisis jabatan dan analisis beban kinerja, sebagaimana diatur dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 tahun 2020 tentang pedoman pelaksanaan Analisis Jabatan dan Analisis beban kinerja. Tiap-tiap organisasi atau instansi pemerintah sangatlah membutuhkan adanya analisis jabatan dalam mencapai tujuan organisasi.

Salah satu instansi pemerintah yang melaksanakan Analisis Jabatan adalah Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung merupakan instansi yang bekerja memberikan bantuan kepada Gubernur Provinsi Lampung dalam menyelesaikan urusan pemerintahan yang berfokus pada bidang kepegawaian, baik itu pengembangan pegawai, jenjang jabatan dan pangkat/golongan, administrasi kepegawaian dan sebagainya, dalam hal ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yakni Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K). Badan kepegawaian daerah provinsi lampung telah merancang analisis jabatan dan analisis beban kerja yang kemudian telah ditetapkan oleh surat keputusan gubernur provinsi lampung pada tahun 2021 sebagai berikut:

Tabel 1. Penetapan Hasil Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung Tahun 2021

NO	NAMA JABATAN	JUMLAH PEMANGKU JABATAN	HASIL ANALISIS BEBAN KERJA	KELEBIHAN/KEKURANGAN
1	KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH	0	1	(1)
2	SEKRETARIS BADAN	1	1	0
3	KEPALA SUB BAGIAN UMUM DAN KEPEGAWAIAN	1	1	0
4	Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Aparatur	2	2	0
5	Pengelola Sarana dan Prasarana Kantor	0	1	(1)
6	Pengelola Kepegawaian	0	1	(1)
7	Pengadministrasi Kepegawaian	1	1	0
8	Pengadministrasi Umum	4	4	0
9	Analisis Tata Usaha	1	2	(1)
10	Pengadministrasi Persuratan	0	1	(1)
11	KEPALA SUB BAGIAN PERENCANAAN	1	1	0
12	Analisis Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan	4	4	0
13	Pengelola Bahan Perencanaan	1	2	(1)
14	KEPALA SUB BAGIAN KEUANGAN DAN ASET	1	1	0
15	Analisis Keuangan	2	2	0
16	Analisis Aplikasi dan Pengelolaan Data Sistem Keuangan	1	2	(1)
17	Pengelola Keuangan	0	1	(1)
18	Verifikator Keuangan	0	1	(1)
19	Bendahara	0	1	(1)
20	Pengadministrasi Keuangan	1	2	(1)

NO	NAMA JABATAN	JUMLAH PEMANGKU JABATAN	HASIL ANALISIS BEBAN KERJA	KELEBIHAN/KEKURANGAN
21	KEPALA BIDANG PENGADAAN, MUTASI DAN PEMBERHENTIAN PEGAWAI	1	1	0
22	KEPALA SUB BIDANG PENGADAAN APARATUR SIPIL NEGARA	1	1	0
23	Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Aparatur	1	2	(1)
24	Pengelola Formasi dan Pengadaan Pegawai	0	1	(1)
25	Pengadministrasi Kepegawaian	1	1	0
26	KEPALA SUB BIDANG MUTASI	1	1	0
27	Penyusun Rencana Mutasi	3	4	(1)
28	Pengelola Kepegawaian	0	1	(1)
29	Pengadministrasi Kepegawaian	2	2	0
30	KEPALA SUB BIDANG PEMBERHENTIAN PEGAWAI	1	1	0
31	Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Aparatur	0	1	(1)
32	Pengelola Kepegawaian	1	2	(1)
33	Pengadministrasi Kepegawaian	2	2	0
34	KEPALA BIDANG PENGEMBANGAN PEGAWAI	1	1	0
35	KEPALA SUB BIDANG PENGEMBANGAN KOMPETENSI	1	1	0
36	Analisis Pengembangan SDM Aparatur	0	1	(1)
37	Analisis Pengembangan Kompetensi	3	3	0
38	Pengadministrasian Tugas Belajar dan Ijin Belajar	0	1	(1)
39	KEPALA SUB BIDANG JABATAN PIMPINAN TINGGI DAN JABATAN	1	1	0
40	Analisis Pengembangan Karir	2	2	0
41	Analisis Jabatan	2	2	0
42	Pengelola Pengembangan Karir	0	1	(1)
43	KEPALA SUB BIDANG JABATAN FUNGSIONAL	1	1	0
44	Analisis Pengembangan Karir	2	3	(1)
45	Pengelola Pengembangan Karir	0	1	(1)
46	Pengadministrasi Kepegawaian	0	1	(1)
47	KEPALA BIDANG PEMBINAAN DAN KESEJAHTERAAN PEGAWAI	1	1	0
48	KEPALA SUB BIDANG PEMBINAAN DISIPLIN PEGAWAI	1	1	0
49	Analisis Penegakan Integritas dan Disiplin Sumber Daya Manusia Aparatur	2	2	0
50	Pengelola Kepegawaian	0	1	(1)
51	Pengadministrasi Kepegawaian	3	2	1
52	KEPALA SUB BIDANG KINERJA DAN KESEJAHTERAAN PEGAWAI	1	1	0

NO	NAMA JABATAN	JUMLAH PEMANGKU JABATAN	HASIL ANALISIS BEBAN KERJA	KELEBIHAN/KEKURANGAN
53	Analisis Kesejahteraan Sumber Daya Manusia Aparatur	2	2	0
54	Pengelola Kepegawaian	1	2	(1)
55	Pengadministrasian Kepegawaian	1	1	0
56	KEPALA SUB BIDANG BINA ORGANISASI PROFESI APARATUR SIPIL NEGARA	1	1	0
57	Analisis Organisasi	2	2	0
58	Pengelola Bahan Penguatan dan Pemberdayaan Lembaga	1	1	0
59	Pengadministrasian Kepegawaian	1	1	0
60	KEPALA BIDANG PENYAJIAN DATA DAN KEPANGKATAN	1	1	0
61	KEPALA SUB BIDANG PENGOLAHAN DATA DAN DOKUMENTASI	1	1	0
62	Analisis Data dan Informasi	2	4	(2)
63	Pengelola Sistem Informasi Manajemen	0	2	(2)
64	Pengadministrasian Kepegawaian	1	2	(1)
65	KEPALA SUB BIDANG INFORMASI DAN PENGEMBANGAN SISTEM KEPEGAWAIAN	1	1	0
66	Analisis Sistem Informasi	2	2	0
67	Pengelola Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian	1	2	(1)
68	Pengadministrasian Kepegawaian	1	1	0
69	KEPALA SUB BIDANG KEPANGKATAN	1	1	0
70	Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Aparatur	3	2	1
71	Pengelola Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian	0	1	(1)
72	Pengadministrasian Kepegawaian	1	1	0
73	JF Sumber Daya Aparatur Pelaksana/Terampil	1	6	(5)
74	JF Sumber Daya Aparatur Pelaksana Lanjutan/Mahir	0	5	(5)
75	JF Sumber Daya Aparatur Penyelia	1	4	(3)
76	JF Sumber Daya Aparatur Pertama	7	12	(5)
77	JF Sumber Daya Aparatur Muda	5	10	(5)
78	JF Sumber Daya Aparatur Madya	3	8	(5)
79	JF Auditor Kepegawaian Pertama	0	0	0
80	JF Auditor Kepegawaian Muda	0	0	0
81	JF Auditor Kepegawaian Madya	0	0	0
82	JF Assesor SDM Aparatur Pertama	0	6	(6)
83	JF Assesor SDM Aparatur Muda	0	3	(3)
84	JF Assesor SDM Aparatur Madya	0	3	(3)
85	JF Pranata Komputer Pemula	0	0	0
86	JF Pranata Komputer Pelaksana/Terampil	0	2	(2)
87	JF Pranata Komputer Pelaksana Lanjutan/Mahir	0	1	(1)
88	JF Pranata Komputer Penyelia	0	2	(2)

NO	NAMA JABATAN	JUMLAH PEMANGKU JABATAN	HASIL ANALISIS BEBAN KERJA	KELEBIHAN/KEKURANGAN
89	JF Pranata Komputer Pertama	2	4	(2)
90	JF Pranata Komputer Muda	0	4	(4)
91	JF Pranata Komputer Madya	0	2	(2)
92	JF Arsiparis Pelaksana/Terampil	0	2	(2)
93	JF Arsiparis Pelaksana Lanjutan/Mahir	0	2	(2)
94	JF Arsiparis Penyelia	0	2	(2)
95	JF Arsiparis Pertama	0	2	(2)
96	JF Arsiparis Muda	0	2	(2)
97	JF Arsiparis Madya	0	1	(1)
98	JF Arsiparis Utama	0	1	(1)
JUMLAH		98	193	(95)

Sumber : diolah oleh peneliti, 2023

Berdasarkan data hasil penetapan analisis jabatan dan analisis beban kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung pada tahun 2021 pada tabel 1 dapat dilihat bahwa jumlah pemangku jabatan di Badan Kepegawaian Daerah sebanyak 98 orang, sedangkan hasil dari Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja pegawai yang dibutuhkan sebanyak 193 orang.

Kekurangan jumlah pemangku jabatan dengan Beban Kerja yang ada bisa berdampak pada kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung, penumpukan tugas jabatan yang kosong harus diselesaikan oleh pegawai yang ada demi kelancaran tugas organisasi. Belum lagi ketika periode usul kenaikan pangkat sedang berlangsung, berkas-berkas yang masuk ke Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung sangat banyak. Akibat dari adanya kekurangan pegawai tersebut dapat menyebabkan berkas yang harus diproses bisa menjadi lama terselesaikannya, padahal tujuan dari Analisis beban kerja yaitu proses perhitungan yang menentukan jam dan jumlah pekerja yang sesuai kebutuhan serta menghitung jumlah beban kerja dari suatu pekerjaan Zhuhri & Mahbubah (2021). Hal tersebut diperkuat juga dengan informasi yang diperoleh peneliti pada saat melakukan wawancara dengan Tim Pelaksana Analisis Jabatan yang mengatakan bahwa sampai pada tahun 2023 ini masih juga adanya jabatan yang belum terisi setelah dilaksanakannya analisis jabatan pada tahun 2021.

Berdasarkan penjelasan dan data diatas, dapat disimpulkan bahwa belum optimalnya pelaksanaan Analisis Jabatan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung pada hasil penetapan tahun 2021. Maka tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menggali lebih mendalam dan mencari tahu bagaimana proses pelaksanaan Analisis Jabatan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung pada tahun 2021 menggunakan model analisis jabatan Dessler (2013) yang terdiri dari, menganalisis Deskripsi Jabatan, Spesifikasi Jabatan (*Job Spesification*), Menetapkan tanggung Jawab Jabatan (*Responsibility & Duties*), Hubungan (*Relationship*), Situasi Kerja (*Working Condition*) dan apa saja faktor pendukung serta penghambatan yang mempengaruhi dalam proses pelaksanaan Analisis Jabatan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung tahun 2021. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Jabatan dalam Penempatan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, terdapat rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan Analisis Jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung pada Tahun 2021?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat yang ada dalam pelaksanaan Analisis Jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung pada Tahun 2021?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk memperoleh gambaran dan analisa mendalam tentang Analisis Jabatan dalam Manajemen Penempatan Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung pada Tahun 2021.

2. Teridentifikasi kendala apa saja yang dihadapi dalam Analisis Jabatan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung pada Tahun 2021.
3. Untuk Memperoleh Gambaran mendetail tentang upaya-upaya yang dilakukan dalam mengatasi kendala Analisis Jabatan Dalam penempatan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung pada Tahun 2021.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, adapun kontribusi penelitian yang ingin dicapai yaitu :

1. Secara Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan penulis dari penelitian yang dilakukan dengan cara merealisasikan ilmu dan teori yang didapatkan selama perkuliahan seperti Manajemen Aparatur Sipil Negara dalam pembahasan permasalahan pelaksanaan Analisis Jabatan dalam penempatan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung Tahun 2021.

2. Secara Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengetahuan, wawasan, serta informasi terutama bagi penulis, serta masyarakat lainnya bila nanti membaca hasil penulisan ini, yang tentunya berkaitan dengan Analisis Jabatan dalam penempatan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung Tahun 2021.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini menggunakan penelitian terdahulu sebagai salah satu kerangka acuan untuk memperkaya teori dan referensi yang digunakan dalam kajian penelitian yang dilakukan. Peneliti menggunakan tinjauan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan tema penelitian yang hendak dilakukan. Berikut adalah penelitian terdahulu yang disajikan dalam bentuk tabel di bawah ini.

Tabel 2. Penelitian Terdahulu

No.	Nama dan Judul Penelitian	Fokus/variabel	Hasil Penelitian
1	Fauzi Agus Rusyana (2016) Implementasi Analisis Jabatan Pada Bagian Organisasi (Studi pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang).	Penelitian ini menggunakan variabel penelitian dengan menggunakan pedoman Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 33 Tahun 2011 tentang Pedoman Analisis Jabatan.	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa analisis jabatan yang dilaksanakan oleh Bagian Organisasi telah sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan yaitu berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 33 Tahun 2011 tentang pedoman analisis jabatan. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2011 tentang pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 35 Tahun 2015 tentang Analisis Jabatan di Lingkungan Dalam Negeri dari Pemerintah Daerah. Hal tersebut dapat terlihat dari kesesuaian hasil dari Peta Jabatan dan Sasaran Kerja Pegawai di Bagian Organisasi.

No.	Nama dan Judul Penelitian	Fokus/variabel	Hasil Penelitian
2	Dwi Sugeng Rianto (2014) Implementasi Analisis Jabatan Berbasis Informasi Teknologi (IT) Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang	Penelitian ini menggunakan teori Implemetasi menurut (Edward III : 1980) yaitu, dalam implementasi suatu kebijakan, baik itu kebijakan publik atau kebijakan instansi harus memperhatikan beberapa poin, diantaranya komunikasi, sumber daya, sistem, dan struktur birokrasi.	Berdasarkan hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa Analisis Jabatan Berbasis IT dapat memberikan kemudahan bagi pihak pelaksana Analisis Jabatan. Namun masalah yang terjadi adalah kurangnya penguasaan SDM terhadap penggunaan komputer dan juga fasilitas komputer yang ada kurang memadai dalam menunjang tugas analisis jabatan berbasis IT
3	Nursyida (2013) Implementasi Analisis Jabatan Dalam Tata kelola Kepegawaian Di Seksi Pendidikan Madrasah Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bombana	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan analisis deskriptif. Penelitian ini berfokus pada bagaimana tata kelola kepegawaian di seksi pendidikan madrasah kantor kementerian agama kabupaten bombana serta efektivitas analisis jabatan dalam tata kelola kepegawaian.	Berdasarkan hasil temuan penelitian, terungkap bahwa implementasi analisis jabatan dalam tata kelola kepegawaian di seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kabupaten Bombana, sudah terkelola dengan baik walaupun dalam skala kecil dan analisis jabatannya bisa dibilang efektif karena dalam tata kelola kepegawaiannya sudah didukung oleh sistem informasi yang digunakan yakni berupa SIMPEG (Sistem Informasi Kepegawaian).

Sumber : diolah oleh peneliti, 2023

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang telah dipaparkan, penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti yaitu memiliki persamaan menggunakan metode kualitatif dengan analisis deskriptif serta membahas mengenai analisis jabatan. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan adalah peneliti akan menggunakan pedoman pelaksanaan analisis jabatan dari Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 tahun 2020 Dan juga peneliti menggunakan teori analisis jabatan Dessler (2013) yang terdiri dari, menganalisis Deskripsi Jabatan, Spesifikasi Jabatan (*Job Spesification*), Menetapkan tanggung Jawab Jabatan (*Responsibility & Duties*), Hubungan (*Relationship*), Situasi Kerja (*Working Condition*).

2.2. Manajemen Aparatur Sipil Negara

2.2.1 Manajemen Aparatur Sipil Negara

Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumberdaya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen sendiri terdiri dari enam unsur yaitu *men, money, methode, materials, machines, and market*. Unsur *men* (manusia) berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut sebagai manajemen sumber daya manusia. Setiap organisasi membutuhkan sumber daya yang berkualitas untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi, salah satunya adalah Sumber Daya Manusia (SDM). SDM dipandang yang paling istimewa sebagai sumber daya di antara sumber daya organisasi lainnya karena merupakan penggerak bagi berjalannya seluruh aktivitas dalam organisasi itu sendiri. Tanpa SDM, maka sumber daya organisasi yang lain tidak dapat berfungsi sehingga tujuan organisasi tidak akan tercapai. SDM dapat dikatakan sebagai sumber daya utama dari keseluruhan sumber daya lainnya yang berfungsi untuk menggerakkan roda organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, manusia bisa dikatakan sebagai aset organisasi yang harus dikelola secara optimal agar tujuan dari organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Maka dari itu, diperlukan adanya manajemen sumber daya manusia dalam organisasi agar pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi dapat dilakukan secara optimal.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Dessler dalam Adamy (2016) "*Human resource management is the policies and practices involved in carrying out the people or human resource aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising*" yang artinya manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan cara - cara yang dipraktikkan dan berhubungan dengan pemberdayaan manusia atau aspek-aspek SDM

dari sebuah posisi manajemen termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan dan penilaian. Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu/anggota organisasi atau sekelompok karyawan. Manajemen sumber daya manusia menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, menyusun karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Pendayagunaan SDM yang tepat menyangkut pemahaman terhadap kebutuhan individual atau organisasional agar potensi dapat digali secara penuh. Jadi secara sederhana pengertian MSDM adalah mengelola sumber daya manusia dari keseluruhan potensi yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta. Arifin (2013) mengatakan bahwa manusia harus memiliki nilai kompetensi dan karakteristik dalam organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan, diantaranya adalah *skills* (keterampilan), *abilities* (kemampuan), *attitudes* (sikap), *behaviors* (perilaku), *knowledge* (pengetahuan).

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah perkembangan dari bidang ilmu manajemen ini untuk mengelola manusia yang merupakan sumber daya paling penting di dalam organisasi. Kegiatan tersebut berupa aktivitas merencanakan, mengorganisasikan, menyusun staf, menggerakkan, dan mengawasi pelaksanaan kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia tidak hanya dikelola dalam menjalankan pekerjaan organisasi namun juga diberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan baik itu *hard skill* ataupun *soft skill* guna percepatan tercapainya tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia juga mengelola agar

SDM yang ada dapat bekerja sesuai dengan skill dan apa yang mereka minati guna tercapainya efektivitas dan efisiensi kerja organisasi.

Istilah Manajemen Sumber Daya Manusia pada instansi negara kemudian dinamakan Manajemen Aparatur Sipil Negara. Dalam ketentuan undang-undang, Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K) yang diangkat oleh pejabat Pembina Kepegawaian dan disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan keseluruhan sumber daya manusia yang bertugas menjalankan roda pemerintahan baik dari level pemerintahan tertinggi samapi dengan level pemerintahan terendah. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) aparatur berarti perangkat, alat (negara, pemerintah), para pegawai negeri. Aparatur Negara bisa diartikan sebagai alat kelengkapan negara yang terutama meliputi bidang kelembagaan, ketatalaksanaan dan kepegawaian yang bertanggung jawab melaksanakan roda pemerintahan sehari-hari. Sedangkan arti dan makna dari sipil berkenaan dengan penduduk atau rakyat yang bukan militer.

Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah istilah baru dalam profesi PNS, pegawai pemerintah, dan aparatur negara setelah dikeluarkannya undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). ASN merupakan Sumber daya manusia yang bekerja di lingkungan organisasi publik atau organisasi pemerintah. Di lingkungan organisasi publik, terutama pada bidang pemerintahan, ASN lebih populer disebut sebagai ‘aparatur’ atau ‘pegawai’. Sedangkan kata “personalia, karyawan, pekerja atau tenaga kerja, buruh”, umumnya populer di lingkungan organisasi profit atau swasta. Aparatur umumnya ditujukan kepada badan pemerintahan, instansi pemerintah, pegawai negeri, alat negara. Oleh karena itu, pada tulisan banyak menggunakan kata aparatur, pegawai, sumber daya manusia

dan kepegawaian Rahman dan Bakri (2019). Aparatur sipil negara merupakan bagian yang dikelola oleh manajemen sumber daya manusia. Dari beberapa penjelasan ASN diatas dapat disimpulkan bahwa istilah aparatur sipil negara adalah istilah profesi kepegawaian untuk pegawai pemerintah baik itu Pegawai Negeri Sipil (PNS) ataupun Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K).

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut , dapat disimpulkan bahwa manajemen aparatur sipil negara adalah kegiatan untuk memperoleh dan mengelola sumber daya aparatur sipil negara yang berkualitas, profesional dan bersih dalam mewujudkan penyelenggaraan tugas-tugas, baik itu tugas negara ataupun tugas pelayanan umum (*public service*) dan pelaksanaan proses kemajuan dalam bernegara.

2.3. Analisis Jabatan

2.3.1 Pengertian Analisis Jabatan

Heryana (2021) mengatakan Analisa jabatan pertama kali diperkenalkan oleh seorang ahli psikolog industri bernama Morris Viteles pada tahun 1922, yang menerapkan metode ini di sebuah perusahaan produsen mobil. Dasar hukum dari analisis jabatan adalah Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Analisis Jabatan sendiri seperti yang tercantum dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2011 Analisis Jabatan adalah proses pengumpulan, pencatatan, pengolahan dan penyusunan data jabatan menjadi informasi jabatan.

Menurut Moekijat (1974) analisis jabatan adalah terjemahan dari bahasa inggris *job analysis*. Akan tetapi analisis jabatan bukan satu – satunya terjemahan. *Job analysis* ada juga yang menterjemahkan analisis pekerjaan, analisis tugas, analisis tugas pekerjaan, analisis atas suatu macam pekerjaan dan analisis kegiatan pekerjaan. Lembaga Administrasi Negara dan lembaga–lembaga pendidikan pada

umumnya menggunakan istilah analisis jabatan sebagai terjemahan *job analysis*. Dalam uraian selanjutnya dalam skripsi ini digunakan istilah analisis jabatan sebagai terjemahan *job analysis*.

Jabatan dalam hal ini dalam lingkungan birokrasi pemerintah adalah jabatan karir. Jabatan karir adalah jabatan yang hanya dapat diduduki oleh pegawai yang beralih status sebagai Pegawai Negeri sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K) yang kemudian disebut sebagai pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN). Jenis jabatan Aparatur Sipil Negara terdiri dari :

- a) Jabatan Pimpinan Tinggi adalah sekelompok jabatan tertinggi pada instansi dan perwakilan. Jabatan pimpinan tinggi terdiri dari pejabat struktural tertinggi, staf ahli, analis kebijakan, dan pejabat lainnya yang ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah.
 - 1) Jabatan Pimpinan Tinggi Utama yaitu setara dengan Kepala /Pimpinan Lembaga Pemerintah Non Kementerian.
 - 2) Jabatan Tinggi Madya setara dengan Pejabat Eselon Ia dan Iib.
 - 3) Jabatan Tinggi Pratama Setara dengan Pejabat Eselon Ia dan Iib.
- b) Jabatan Administrasi adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. Jabatan Administrasi terdiri dari :
 - 1) Jabatan Administrator bertanggung jawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan (Eselon III).
 - 2) Jabatan pengawas sebagaimana bertanggung jawab mengawasi pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana (Eselon IV).
 - 3) Jabatan pelaksana bertanggung jawab melaksanakan kegiatan pelayanan publik, administrasi pemerintahan dan pembangunan.
- c) Jabatan Fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan

pada keahlian dan keterampilan tertentu. Jabatan Fungsional dalam ASN terdiri dari dua jabatan, yaitu jabatan fungsional keahlian dan jabatan fungsional keterampilan. Dengan rincian masing-masing jabatan sebagai berikut.

Jabatan fungsional keahlian : 1) Ahli pertama; 2) Ahli muda; 3) Ahli madya, dan; 4) Ahli utama.

Jabatan fungsional keterampilan : 1) Pemula; 2) Terampil; 3) Mahir, dan; 4) Penyelia.

Tanjung (2015) mengatakan Analisis jabatan ini akan menghasilkan suatu daftar uraian pekerjaan berupa pernyataan tertulis mengenai kewajiban-kewajiban pegawai dan bisa juga mencakup standar kualifikasi, yang merinci pendidikan dan pengalaman minimal yang diperlukan bagi seorang pegawai untuk melaksanakan kewajiban-kewajiban dari kedudukannya secara memuaskan. Sedangkan menurut Irawan et al., (2003) analisis jabatan merupakan informasi tertulis mengenai pekerjaan-pekerjaan apa yang harus dikerjakan oleh pegawai dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai.

Beberapa pendapat mengenai definisi analisis jabatan (*Job Analysis*) menurut para ahli adalah sebagai berikut:

- 1) Menurut Benandin & Russell dalam Gomes (2003) mengatakan analisis jabatan akan menghasilkan daftar uraian pekerjaan, pernyataan tertulis mengenai kewajiban – kewajiban pekerja dan bisa juga mencakup standar kualifikasi, yang merinci pendidikan dan pengalaman minimal yang diperlukan bagi seorang pekerja untuk melaksanakan kewajiban dari kedudukannya secara memuaskan.
- 2) Robbin (1996) mendefinisikan analisis jabatan sebagai suatu bentuk pengembangan uraian terperinci dari tugas-tugas yang harus dilakukan dalam suatu jabatan, penentuan hubungan kerja dari

suatu jabatan dengan jabatan lain yang ada, serta penentuan tentang pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan-kemampuan lain yang diperlukan pegawai untuk melakukan pekerjaan secara efisien dan efektif

- 3) Menurut Sofyandi (2008) Analisis jabatan merupakan suatu proses yang sistematis untuk mengetahui mengenai isi deskripsi dari suatu jabatan yang meliputi tugas-tugas, tanggung jawab, kewenangan, hubungan kerja, dan kondisi kerja. Dan juga mengenai syarat-syarat kualifikasi dari suatu jabatan (*job specification*) yang dibutuhkan seperti pendidikan, keahlian, kemampuan, pengalaman kerja, dan lain-lain, agar seseorang dapat menjalankan tugas-tugas dalam suatu jabatan dengan baik.

Analisis jabatan akan memberikan informasi mengenai deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan bahkan dapat memperkirakan pengayaan atau perluasan pekerjaan dan penyederhanaan pekerjaan pada masa yang akan datang. Analisis jabatan adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai. Alwi (2001) menjelaskan bahwa analisis jabatan merupakan salah satu aktivitas penting dalam manajemen sumber daya manusia karena output dari Analisis Jabatan yang berupa deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan merupakan informasi yang sangat dibutuhkan bagi penentuan strategi penarikan, seleksi, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, *design*, dan *redesign* jabatan, dan perencanaan sumber daya manusia. Deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan dalam melakukan analisis jabatan, yaitu:

1. Deskripsi jabatan

Heryana (2021) mengatakan Deskripsi jabatan adalah deskripsi yang berisi informasi tentang pekerjaan meliputi: nama jabatan, tugas dan tanggung jawab, standar kerja dan sebagainya. Moekijat (1998) menjelaskan deskripsi jabatan berhubungan dengan hakikat

atau sifat jabatan yang bersangkutan meliputi: nama jabatan, nama dan jumlah penggolongan, jumlah pegawai yang memangku jabatan tersebut, ikhtisar jabatan, uraian jabatan, uraian mengenai bahan/alat yang digunakan dalam jabatan, keterangan hubungan antara jabatan satu dengan yang lain, catatan tentang jabatan, pelatihan, jumlah dan jenis kompensasi, lamanya jam kerja, kondisi-kondisi kerja khusus dan sebagainya.

Menurut Handoko dalam Anggraini (2020) deskripsi jabatan merupakan suatu pernyataan tertulis yang menguraikan nama jabatan, fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja dan aspek pekerjaan tertentu lainnya. Sedangkan Taggala (2015) menjelaskan bahwa deskripsi jabatan merupakan hasil utama dan langsung dari analisis jabatan. Deskripsi jabatan adalah dokumen yang menjadikan informasi mengenai kewajiban, tugas dan tanggung jawab pekerjaan serta kondisi kerja terkait. Deskripsi jabatan merupakan pernyataan yang akurat dan ringkas mengenai apa yang diharapkan akan dilakukan karyawan didalam pekerjaannya. Elemen-elemen yang terkandung dalam deskripsi jabatan adalah:

- 1) Nama/judul jabatan
- 3) Kondisi kerja dan lingkungan fisik
- 4) Lingkungan sosial
- 5) Kondisi pekerjaan

Kurniawati (2018) mengatakan bahwa deskripsi jabatan merupakan keterangan singkat mengenai nama jabatan, uraian tugas, kode jabatan, wewenang, tanggung jawab, hubungan dengan jabatan lain, peralatan atau mesin yang digunakan, dan kondisi kerja.

2. Spesifikasi jabatan (*Job Spesification*)

Alwi (2001) Mengatakan Spesifikasi Jabatan adalah uraian tentang kualifikasi kemampuan, keahlian, dan pengalaman personal yang diperlukan untuk mendukung tugas-tugas kewajiban dan tanggung

jawab yang terutang dalam deskripsi jabatan. Menurut Rivai (2004) spesifikasi jabatan (*job specification*) adalah karakteristik atau syarat-syarat kerja yang harus dipenuhi sehingga dapat melaksanakan suatu pekerjaan/jabatan. Secara lengkap spesifikasi jabatan dapat diartikan sebagai persyaratan pengetahuan, keterampilan atau keahlian, kemampuan mental dan fisik serta sifat-sifat kepribadian tertentu yang disyaratkan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu secara fisik, efektif, efisien, dan produktif. Sedangkan menurut Heryana (2021) spesifikasi jabatan adalah menyusun persyaratan dan spesifikasi tertentu suatu pekerjaan seperti: pengetahuan, keterampilan, ciri-ciri, dan pendidikan guna mendukung keberhasilan pekerjaan.

Menurut Priansa (2014) mengatakan bahwa spesifikasi jabatan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas bagi pegawai yang diikuti oleh kualifikasi definitif yang dibutuhkan dari pegawai yang memangku jabatan tersebut seperti, pendidikan, keterampilan, pengetahuan, kemampuan, kepribadian, dan minat. Sedangkan menurut Taggala (2015) Spesifikasi Jabatan merupakan kompetensi karakteristik personal (pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik personel yang lain) yang diperlukan dalam menjalankan suatu jabatan. Spesifikasi jabatan seharusnya mengidentifikasi standard "*minimally acceptable*" dalam seleksi dan performansi di waktu yang akan datang. Spesifikasi jabatan atau disebut juga sebagai persyaratan jabatan, meliputi aspek-aspek: 1) Keterampilan kerja 2) Kompetensi kerja 3) Pengetahuan kerja 4) Pendidikan 5) Latihan kerja 6) Pengalaman kerja 7) Bakat kerja 8) Temperamen kerja 9) Minat 10) Kondisi/upaya fisik.

Dessler (1997) mengatakan analisis jabatan (*job analysis*) adalah prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang macam apa yang akan dipekerjakan untuk itu.

Selanjutnya, Dessler (2013) mengemukakan proses dalam analisis jabatan sebagai berikut:

1) Menganalisa Deskripsi Jabatan

Proses berisi berbagai aktivitas untuk mendapatkan informasi mengenai nama pekerjaan, jenis jabatan, departemen, divisi, jenjang hirarki dan informasi lain yang biasanya terkait informasi awal mengenai jabatan yang sedang di analisis. Proses ini juga untuk menentukan hal-hal yang berkaitan lokasi/tempat, ringkasan jabatan, tugas-tugas yang termasuk di dalamnya, kemungkinan risiko dan mesin yang digunakan, alat kerja, perlengkapan dan bahan yang digunakan oleh pegawai maupun calon yang akan direkrut.

2) Spesifikasi Jabatan (*Job Spesification*)

Pada proses ini, perlu di tetapkan kualifikasi umum dan khusus yang harus dimiliki karyawan pada jabatan tertentu. Kualifikasi umum menyangkut pendidikan minimum yang disyaratkan, pengetahuan dan keterampilan khusus yang harus dimiliki, kemampuan dan keahlian yang dimiliki dan diperoleh baik dari praktik maupun latihan kerja yang mencakup keahlian mental, fisik, sosial, dan pengalaman kerja yang berhubungan dengan pekerjaan tertentu. Kualifikasi khusus menyangkut bakat yang dimiliki, kepribadian, kemampuan pengendalian diri, minat kerja, kesehatan fisik dan mental, jenis kelamin yang serasi untuk menyelesaikan tugas pekerjaan dengan baik. Proses ini bermaksud membantu untuk menemukan apa yang dipersyaratkan pada suatu departemen dan apa yang harus dilakukan calon karyawan.

3) Menetapkan Tanggung Jawab Jabatan (*Responsibility & Duties*)

Proses ini secara khusus melakukan inventarisir tanggung jawab dan jenis aktivitas apa saja yang harus dilakukan oleh sebuah jabatan. Termasuk menetapkan jenjang pertanggung jawaban, Sistem dan Prosedur dalam melaksanakan pekerjaan, *Key*

Performace Indicator (KPI) pada setiap aktivitas termasuk merencanakan bentuk evaluasi dan KPI yang sudah ditentukan.

4) Hubungan (*Relationship*)

Pada tahapan ini, analisis jabatan termasuk menetapkan hubungan baik internal dan eksternal. Hubungan internal dapat bersifat vertikal dan horizontal, yaitu melapor kepada, mengawasi dan bekerja sama. Hubungan eksternal berkaitan dengan pihak di luar perusahaan.

5) Situasi Kerja (*Working Condition*)

Pada proses ini, analisis jabatan menetapkan kondisi fisik tempat kerja yang berkaitan dengan kelancaram pekerjaan dan kenyamanan karyawan termasuk mesin dan peralatan yang di butuhkan.

6) Melakukan *Job Summary*

Proses ini merupakan aktivitas dalam mendapatkan informasi lebih detail mengenai jabatan tertentu termasuk mendapatkan kualifikasi manusia yang diperlukan dalam mengemban jabatan. Termasuk di dalamnya adalah tingkat pendidikan, pengalaman, pengambilan keputusan, pelatihan, inisiatif, keterampilan memimpin, keterampilan fisik, keterampilan komunikasi, tanggungjawab, akuntabilitas, karakteristik dan emosi. Faktor-faktor tersebut berbeda-beda tergantung pada tipe, tingkat senioritas, industri dan risiko yang menyertai jabatan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli, maka dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan merupakan suatu proses pengumpulan dan pencatatan informasi jabatan yang menghasilkan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan dengan suatu prosedur tertentu yang sudah ditetapkan terhadap suatu jabatan tertentu dan persyaratan-persyaratan yang harus dimiliki oleh seseorang yang ingin menduduki sebuah jabatan. Termasuk disini adalah:

- 1) Semua tugas, kegiatan dan tanggung jawab
- 2) Pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakter-karakter lain yang dibutuhkan oleh pemegang jabatan agar dapat bekerja dengan efektif.
- 3) Alasan terhadap adanya suatu jabatan tertentu dan apa yang membuatnya berbeda dengan jabatan lain.
- 4) Standar kerja atau target yang dapat dijadikan dasar untuk mengukur kinerja.

2.3.2 Tujuan Analisis Jabatan

Analisis Jabatan bertujuan dalam menyediakan informasi jabatan sebagai dasar manajemen kepegawaian, kelembagaan, ketatalaksanaan, dan pengawasan. Analisis Jabatan penting dilakukan sebelum diadakan perekrutan pegawai. Adapun tujuan dari analisis jabatan menurut Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Nomor 12 Tahun 2011 yakni untuk menyediakan informasi jabatan sebagai fondasi atau dasar bagi program manajemen kepegawaian, kelembagaan, ketatalaksanaan, dan pengawasan. Analisis Jabatan juga memiliki tujuan dan manfaat Untuk menjamin objektivitas, transparansi, dan kesesuaian antara tuntutan tugas dalam jabatan dengan jumlah pegawai yang akan menduduki jabatan tertentu. Kadarisman (2018) mengemukakan bahwa Tujuan dan manfaat analisis jabatan dapat digunakan dalam mengetahui data atau informasi dalam menetapkan kuantitas dan kualitas pegawai ASN, pengembangan kompetensi pegawai ASN, evaluasi jabatan, penilaian pelaksanaan pekerjaan, promosi atau pemindahan dan pengembangan organisasi.

Menurut Sofyandi (2008) Tujuan analisis jabatan adalah untuk :

- 1) Menetapkan spesifikasi karyawan, yaitu dengan analisis jabatan, maka dapat dimiliki persyaratan kepegawaian, dan juga dapat diberikan pengertian mengenai tugas yang terkandung dalam suatu

jabatan, serta persyaratan yang harus dipenuhi oleh setiap orang yang menduduki suatu jabatan agar pekerjaan terlaksana dan berhasil.

- 2) Menentukan kebutuhan pelatihan, yaitu dengan menggunakan hasil analisis jabatan maka dapat diketahui kemampuan maupun keahlian apa yang dibutuhkan karyawan sehingga dapat ditentukan program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan tersebut dalam membantu pelaksanaan pekerjaannya.
- 3) Menentukan peringkat, yaitu dengan analisis jabatan maka dapat diketahui bobot dari suatu jabatan sehingga dapat dinilai dan dibandingkan antara jabatan yang satu dengan jabatan lainnya, dan dapat disusun peringkat jabatan dalam organisasi.
- 4) Mengembangkan metode, yaitu dengan analisis jabatan dapat dilakukan perbaikan terhadap berbagai metode kerja dalam suatu jabatan.

Tujuan dan Manfaat dari analisis jabatan juga tercantum pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Analisis Jabatan dilingkungan Kementrian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah, bahwa Tujuan dan Manfaat analisis jabatan untuk penyusunan kebijakan program:

- a) Pembinaan dan penataan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan.
- b) Perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan.
- c) Evaluasi kebijakan program pembinaan dan penataan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan dan perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan.

Analisis Jabatan setiap periodiknya harus dievaluasi, apakah analisis jabatan masih relevan atau perlu disempurnakan terhadap berat

ringannya tugas, tanggungjawab jabatan serta kesulitan penyelesaian pekerjaan yang ada dengan spesifikasi pekerja yang ada.

2.3.3 Langkah-langkah Analisis Jabatan

Menurut McCormick dalam Levy (2010) langkah-langkah penyusunan analisis jabatan meliputi dua pendekatan sebagai berikut:

a) *Task Oriented*

Pada pendekatan ini, fokus analisa jabatan pada aktivitas aktual yang dilakukan dalam pekerjaan. Pendekatan ini dipakai untuk mempertimbangkan tugas, tanggungjawab, dan fungsi suatu jabatan. Langkahnya adalah: 1) membuat *Task Statement* yaitu pernyataan-pernyataan tentang tugas/jabatan, dan 2) membuat skala tugas, berdasarkan aspek tingkat kepentingan, tingkat kesulitan, tingkat keseringan (*frequency*), dan tingkat kesalahan (*error*).

b) *Worker Oriented*

Pada pendekatan ini, fokus analisa jabatan pada karakter personal yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Karakteristik tersebut meliputi *SKAO (Skill, Knowledge, Ability, Others)*.

Langkah-langkah dari proses analisis jabatan terdiri dari beberapa hal yang harus dilakukan, Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 tahun 2020 sebagai berikut:

1) Persiapan

- a. Perencanaan proses analisis jabatan.
- b. Pembentukan Tim.
- c. Pemberitahuan kepada unit organisasi yang akan menjadi sasaran.
- d. Penyampaian formulir analisis jabatan dan petunjuk pengisiannya.

2) Pengumpulan Data Jabatan

- a. Pengisian daftar pertanyaan.
- b. Wawancara.
- c. Observasi.
- d. Referensi.

3) Pengolahan Data Jabatan

- a. Penyusunan uraian jabatan.
- b. Penyusunan spesifikasi jabatan.
- c. Penyusunan peta jabatan.

4) Verifikasi Jabatan

Hasil pengolahan data jabatan diperiksa kebenarannya melalui pengecekan ulang untuk mengetahui ada tidaknya hal yang perlu diperbaiki terhadap informasi jabatan:

- a. Identitas Jabatan yang berupa nama jabatan, kode jabatan, letak jabatan, dan ikhtisar jabatan.
- b. Nama Jabatan adalah sebutan untuk memberi ciri dan gambaran atas isi jabatan, yang berupa sekelompok tugas yang melembaga atau menyatu dalam satu wadah jabatan, tugas, dan fungsi yang sama sebaiknya menggunakan nama jabatan yang sama.
- c. Kode Jabatan adalah kode yang merepresentasikan suatu jabatan, yang dibuat untuk mempermudah inventarisasi jabatan.
- d. ikhtisar Jabatan atau ringkasan tugas adalah ringkasan dari tugastugas yang dilakukan, yang tersusun dalam satu kalimat yang mencerminkan pokok-pokok tugas jabatan.
- e. Kualifikasi Jabatan adalah persyaratan yang harus dipenuhi oleh pegawai untuk menduduki suatu jabatan, agar dapat melaksanakan tugas dengan baik.
- f. Uraian Tugas adalah paparan semua tugas jabatan yang merupakan upaya pokok pemangku jabatan dalam memproses bahan kerja menjadi hasil kerja menggunakan perangkat kerja dalam kondisi tertentu.

- g. Hasil Kerja adalah produk yang harus dicapai oleh pemangku jabatan.
- h. Bahan Kerja adalah masukan yang diproses dengan tindak kerja (tugas) menjadi hasil kerja.
- i. Perangkat Kerja adalah acuan atau pedoman yang digunakan untuk mengolah bahan kerja menjadi hasil kerja.
- j. Tanggung Jawab adalah rincian atas segala sesuatu yang dipertanggungjawabkan kepada pemangku jabatan, beserta segiseginya.
- k. Wewenang adalah hak dan kekuasaan pemangku jabatan untuk mengambil sikap atau menentukan sikap pengambilan keputusan.
- l. Syarat Jabatan adalah persyaratan minimal lain yang dapat dipenuhi oleh pegawai untuk menduduki suatu jabatan, agar dapat melaksanakan tugas dengan baik.

Berdasarkan Peraturan menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 tahun 2020 BAB III Pasal 4 tentang Tim analisis jabatan dan analisis beban kinerja sebagai berikut:

Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja di instansi pemerintah pusat dilaksanakan oleh unit organisasi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama yang secara fungsional membidangi analisis jabatan dan analisis beban kerja. Analisis jabatan dan analisis beban kerja di lingkungan pemerintah provinsi dilaksanakan oleh unit organisasi JPT Pratama yang secara fungsional membidangi analisis jabatan dan analisis beban kerja. Analisis jabatan dan analisis beban kerja di lingkungan pemerintah kabupaten/kota dilaksanakan oleh unit organisasi administrator yang secara fungsional membidangi analisis jabatan dan analisis beban kerja.

2.3.4 Metode Analisis Jabatan

Dessler (1997) menjelaskan bahwa terdapat empat metode dalam mengumpulkan informasi analisis jabatan, yaitu: (1) Wawancara (2) Kuesioner (3) Observasi dan (4) Buku harian (diary/logs) Peserta.

1) Wawancara

Ada tiga jenis wawancara yang digunakan untuk mengumpulkan data Analisis Jabatan, yaitu: wawancara individual dengan masing-masing pegawai, wawancara kelompok dengan kelompok pegawai yang memiliki jabatan yang sama, dan wawancara penyelia dengan satu atau lebih penyelia yang benar-benar berpengetahuan tentang jabatan yang di analisis.

2) Kuesioner

Dengan cara meminta pegawai mengisi kuesioner untuk menggambarkan tugas-tugas yang berkaitan dengan jabatan dan tanggung jawab mereka adalah satu cara lain untuk memperoleh informasi analisis jabatan.

3) Observasi

Yaitu dilakukan dengan mengobservasi pegawai saat bekerja selama satusiklus (daur) kerja lengkap.

4) Buku harian (diary/logs) Peserta

Pendekatan lain adalah meminta pegawai membuat buku harian (diary/logs) atau daftar dari apa yang mereka lakukan sepanjang hari di perusahaan.

Dalam pedoman pelaksanaan analisis jabatan yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 tahun 2020 menjelaskan proses penyusunan analisis jabatan terdapat beberapa metode yang dapat digunakan sebagai cara untuk mempermudah tim penyusun analisis jabatan, metode tersebut diantaranya:

1) Daftar Pertanyaan

Pengumpulan data melalui daftar pertanyaan yakni dengan cara responden memberikan jawaban pada daftar pertanyaan yang diberikan. Pelaksanaannya adalah:

- a. Menyebarkan daftar pertanyaan analisis jabatan kepada responden.
- b. Memberikan penjelasan kepada responden tentang isi daftar pertanyaan.
- c. Pengisian daftar pertanyaan oleh responden
- d. Pengambilan daftar pertanyaan.
- e. Dalam penetapan responden harus berkonsultasi dengan pimpinan unit kerja, yang sekiranya dapat mewakili Pegawai Negeri Sipil yang ada.

2) Wawancara

Wawancara merupakan tanya jawab antara pewawancara dengan responden. Pengumpulan data dengan cara wawancara adalah bertatap muka langsung dengan responden untuk menanyakan seluk beluk pekerjaan yang dilakukannya.

3) Pengamatan Langsung/Observasi

Pengumpulan data dengan pengamatan langsung adalah melihat langsung Pegawai yang sedang melakukan pekerjaannya. Pengamatan langsung ini biasanya digunakan untuk pekerjaan yang bersifat fisik. Pekerjaan fisik adalah pekerjaan dengan hasil kerja fisik atau kebendaan materi.

4) Referensi

Metode Referensi yang dimaksud adalah dengan melihat dan merujuk pada bukti atau dokumen yang dapat memberikan informasi tentang pekerjaan. Pengumpulan data dari buku-buku atau dokumen, seperti laporan kegiatan unit kerja, surat-surat keputusan atau peraturan tentang keorganisasian dan ketatalaksanaan atau referensi lainnya yang berkaitan dengan misi,

fungsi, tugas pokok unit, program kerja atau program pembangunan, dan kegiatan keorganisasian dan juga jabatan. Metode Referensi dapat dikatakan sebagai metode yang diunggulkan dalam proses pengumpulan informasi dalam penyusunan analisis jabatan, karena dengan menggunakan metode ini bisa dijadikan patokan awal yang dibutuhkan terkait informasi jabatan, tugas pokok, dan lain-lain. Bisa dibidang metode referensi menjadi cara cepat dalam pengumpulan informasi karena informasi yang ingin dicari sudah tersedia di dokumen, buku-buku, keputusan dan juga peraturan sebelum menggali lebih mendalam menggunakan metode lain seperti wawancara dan daftar pertanyaan serta observasi.

5) Gabungan beberapa cara

Pengumpulan data dapat menggunakan lebih dari satu cara. Pengumpulan data yang baik adalah menggunakan cara gabungan yang dapat saling melengkapi. Cara yang paling efektif untuk mengumpulkan data melalui daftar pertanyaan dengan wawancara. Daftar pertanyaan digunakan sebagai pengumpulan data awal. Sedangkan untuk melengkapi atau memperbaiki data yang kurang digunakan wawancara. Kemudian agar dapat lebih valid lagi maka dapat dipergunakan referensi sebagai data pendukung.

Dalam pengumpulan data, data pokok yang dikumpulkan adalah data tentang tugas pokok dan fungsi unit kerja. Tugas pokok dan fungsi tersebut dapat dicari penjabarannya dari pelaksanaan tugas sehari-hari para Aparatur Sipil Negara yang ada di unit kerja masing-masing. Informasi yang diperoleh dari analisis jabatan tersebut digunakan untuk menentukan karakteristik apa yang harus dimiliki oleh seseorang yang akan menduduki jabatan tertentu. Adapun hasil dari analisis jabatan dapat berupa deskripsi/uraian jabatan dan spesifikasi jabatan serta peta jabatan.

2.3.5 Hasil Analisis Jabatan

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan Dan Analisis Beban Kerja mengatakan bahwa hasil analisis jabatan yang sudah disempurnakan meliputi deskripsi jabatan dan juga spesifikasi jabatan selanjutnya dipaparkan kepada para pimpinan unit kerja yang juga meliputi peta jabatan, uraian jabatan, dan rekomendasi hasil temuan lapangan, sebelum ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian.

Hasil dari analisis jabatan mampu membuat organisasi menentukan karakteristik seperti apa yang harus dimiliki oleh calon pegawai sebelum menempati sebuah jabatan, yang *outputnya* berupa deskripsi atau uraian jabatan dan spesifikasi jabatan. Dimana didalam deskripsi atau uraian jabatan memuat tugas-tugas, fungsi dan tanggung jawab seorang pegawai. Sedangkan spesifikasi jabatan memuat persyaratan apa yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan suatu jabatan yang meliputi syarat umum dan juga skill khusus.

2.3.6 Isi Informasi Jabatan

Tabel 3. Isi Informasi Jabatan

No	Identitas Jabatan	Uraian Jabatan	Syarat Jabatan
1	Nama Jabatan	Uraian Tugas	Pangkat/Golongan Ruang
2	Kode Jabatan	Bahan Kerja	Pendidikan
3	Unit Kerja Jabatan	Perangkat/Alat Kerja	Kursus/Pelatihan
4	Letak dalam Struktur	Hasil Kerja	Pengalaman Kerja
5	Ikhtisar Jabatan	Tanggung Jawab	Pengetahuan
6		Wewenang	Keterampilan
7		Korelasi Jabatan	Bakat Kerja
8		Kondisi Lingkungan Kerja	Temperamen Kerja
9		Resiko Bahaya	Minat Kerja
10		Prestasi Kerja	Upaya Fisik
11			Kondisi Fisik
12			Fungsi Pekerjaam

Sumber: peraturan kepala badan kepegawaian negara no.12 tahun 2011

Berikut adalah penjelasan mengenai isi informasi jabatan :

1. Identitas Jabatan

a. Nama Jabatan

Nama Jabatan harus berisikan dengan ringkas, substantif, jelas. dan dapat memberikan pengertian yang tepat bagi pembaca.

b. Kode Jabatan

Kode jabatan merupakan kode yang dibuat untuk memudahkan pengadministrasian jabatan.

c. Unit Kerja

Mencerminkan tempat atau letak keberadaan suatu jabatan

d. Kedudukan dalam struktur

Mencerminkan posisi jabatan struktur atau non struktural.

e. Ikhtisar Jabatan

Ikhtisar jabatan merupakan ringkasan dari uraian tugas yang disusun dalam satu kalimat yang mencerminkan pokok-pokok tugas jabatan. Penyusunan ikhtisar jabatan harus memenuhi kriteria:

- 1) Apa yang dikerjakan, sebutkan pula obyek yang dikerjakan.
- 2) Bagaimana cara mengerjakan.
- 3) Mengapa tugas itu harus dikerjakan.

Contoh ikhtisar jabatan operator komputer yakni Menyimpan data dengan cara memasukkan ke dalam komputer, kemudian membuat *copy file* dan mencetaknya, serta menjaganya dari pihak-pihak yang tidak berkepentingan agar data tersimpan dengan baik dan mudah dicari apabila diperlukan sewaktu-waktu.

2. Hasil Uraian Jabatan dalam Analisis Jabatan

a. Uraian Tugas

Uraian tugas jabatan adalah suatu daftar tugas-tugas, tanggungjawab, hubungan dari jabatan satu dengan jabatan lainnya, kondisi lingkungan kerja, tanggung jawab suatu

jabatan. Dessler (2003) menjelaskan Deskripsi/uraian pekerjaan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Identifikasi pekerjaan, menjawab pekerjaan apa yang harus dilakukan.
- 2) Hubungan tugas dan tanggung jawab. Jika melakukan tugas ini, kepada siapa harus bertanggung jawab.
- 3) Standar wewenang dan pekerjaan apa wewenang suatu jabatan tertentu dan apakah wewenang tersebut dapat didelegasikan.
- 4) Hal-hal seperti alat, mesin dan bahan baku yang akan dipergunakan. Apakah menggunakan alat-alat yang sederhana atau alat-alat yang canggih.
- 5) Ringkasan pekerjaan, merupakan resume dari pekerjaan tersebut.
- 6) Penjelasan tentang jabatan di bawah dan di atasnya.

Uraian tugas merupakan suatu paparan atau bentangan atas semua tugas jabatan yang dilakukan oleh pemegang jabatan dalam memproses bahan kerja menjadi hasil kerja dalam kondisi tertentu, ditulis dengan singkat dan jelas, serta disusun secara berurutan dari yang paling berat sampai dengan yang paling ringan. Penyusunan uraian tugas harus memenuhi kriteria:

- 1) Apa yang dikerjakan dan sebutkan pula obyek yang dikerjakan.
- 2) Bagaimana cara mengerjakannya.
- 3) Mengapa tugas itu harus dikerjakan.

b. Bahan Kerja

Bahan kerja terdiri atas data, orang, benda yang berwujud atau tidak berwujud yang merupakan suatu masukan untuk diproses menjadi hasil kerja. Contoh bahan kerja operator komputer:

- 1) Konsep surat/memo/laporan (untuk diketik)
- 2) Kertas cetak (untuk mencetak konsep surat/memo/laporan yang telah diketik)

3) Tinta atau pita (untuk mencetak konsep surat/memo/laporan yang telah diketik)

4) Disposisi/perintah atasan (petunjuk kerja).

c. Alat Kerja

Sarana atau peralatan yang dipergunakan untuk memproses bahan kerja menjadi hasil kerja. Perangkat kerja dapat berupa mesin, perkakas, perlengkapan, dan alat kerja bantu lainnya.

Contoh perangkat kerja operator komputer :

1) Seperangkat Komputer (Untuk menyelesaikan tugas-tugas kerja)

2) ATK (untuk menunjang pelaksanaan tugas).

d. Hasil Kerja

Hasil kerja adalah suatu produk berupa barang, jasa, dan yang dihasilkan dari suatu proses pelaksanaan tugas dengan menggunakan bahan kerja dan peralatan kerja dalam waktu dan kondisi tertentu, dapat bersifat manajerial maupun non manajerial. Hasil manajerial dapat berupa petunjuk kerja, pembagian tugas, koordinasi kerja sedangkan hasil non manajerial diperoleh dalam melaksanakan tugas teknis atau tugas lain yang tidak berhubungan dengan bawahan.

e. Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah kewajiban yang melekat pada jabatan, yang terkait dengan benar atau salahnya pelaksanaan tugas. Tanggung jawab Jabatan dapat meliputi tanggung jawab terhadap:

1) Bahan kerja (kerahasiaan data)

2) Alat Kerja (kelengkapan peralatan kerja)

3) Hasil Kerja (keakuratan laporan)

4) Proses Kerja (kesesuaian pelaksanaan tugas terhadap peraturan/SOP).

f. Wewenang

Wewenang adalah hak pemegang jabatan untuk memilih alternatif dalam mengambil keputusan/tindakan yang diakui secara sah oleh semua pihak.

g. Korelasi Jabatan

Korelasi jabatan adalah hubungan kerja antara jabatan yang satu dengan jabatan yang lainnya ataupun orang lain yang berhubungan dengan jabatan tersebut, hubungan tersebut dapat dilakukan secara vertikal, horisontal, dan diagonal baik di dalam maupun di luar instansi.

h. Kondisi Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja merupakan kondisi di dalam dan sekitar PNS dalam melaksanakan tugas-tugas jabatan mengolah bahan kerja dengan peralatan kerja menjadi hasil kerja yang meliputi aspek keadaan tempat kerja, udara, suhu, cahaya, suara, getaran, dan letak.

i. Resiko Bahaya

Kemungkinan resiko bahaya bisa bersifat fisik atau mental. Kemungkinan resiko bahaya ditentukan dari keberadaan pegawai terkait dengan:

- 1) Lingkungan pekerjaan.
- 2) Penanganan bahan.
- 3) Proses yang dilakukan.
- 4) Penggunaan perangkat kerja.
- 5) Hubungan jabatan.
- 6) Penanganan produk yang diberikan.

3. Syarat Jabatan

a. Pangkat/Golongan Ruang

Pangkat dan golongan ruang minimal yang dipersyaratkan untuk menduduki suatu jabatan.

Contoh pangkat/golongan ruang pada operator komputer :
Pengatur Muda/II/b.

b. Pendidikan

Pendidikan formal minimal yang dipersyaratkan untuk menduduki suatu jabatan.

Contoh pendidikan pada operator komputer : D4-S1 ilmu komputer/teknik informatika

c. Kursus/Diklat

Pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kemampuan manajerial dan non manajerial, seperti kemampuan di bidang manajerial, teknis tertentu, dan pengetahuan lainnya sesuai dengan syarat pekerjaan dengan memperhatikan fungsi pekerjaannya.

Contoh kursus/diklat pada operator komputer :

Penjenjangan : -

Teknis : Komputer

d. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan pengembangan pengetahuan, keterampilan kerja, sikap mental, kebiasaan mental dan fisik yang tidak diperoleh dari pelatihan, tetapi diperoleh dari masa kerja sebelumnya dalam kurun waktu tertentu yang berkaitan dengan pekerjaan jabatan saat ini.

Contoh pengalaman kerja pada operator komputer : 1 (satu) tahun di bidang pengetikan.

e. Pengetahuan Kerja

Pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan formal atau informal yang dimanfaatkan oleh PNS di dalam pemecahan masalah, daya cipta serta dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

Contoh pengetahuan kerja pada operator komputer : pengetahuan mengenai program-program komputer.

f. Keterampilan Kerja

Pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan formal atau informal yang dimanfaatkan oleh PNS di dalam

pemecahan masalah, daya cipta serta dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

Contoh pengetahuan kerja pada operator komputer :
pengetahuan mengenai program-program komputer.

g. Bakat Kerja

Bakat kerja merupakan kapasitas khusus atau kemampuan potensial yang disyaratkan bagi seseorang untuk dapat mempelajari, memahami beberapa tugas atau pekerjaan.

Contoh bakat kerja pada operator komputer :

G = Intelegensia

V = Verbal

N = Numerik

Q = Ketelitian

F = Kecekatan Jari

h. Temperamen Kerja

Temperamen kerja merupakan syarat kemampuan penyesuaian diri yang harus dipenuhi PNS sesuai dengan sifat pekerjaan.

Contoh temperamen kerja pada operator komputer : R = Rutinitas.

i. Minat Kerja

Minat kerja merupakan kecenderungan memiliki kemauan, keinginan, dan kemampuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan dengan baik berdasarkan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki.

Contoh minat kerja pada operator komputer :

1b = Komunikasi data

3a = Rutin konkrit dan teratur

4a = Baik untuk orang lain

j. Upaya Fisik

Upaya fisik merupakan penggunaan organ fisik meliputi seluruh bagian anggota tubuh dalam pelaksanaan tugas jabatan.

k. Kondisi Fisik

Kondisi tertentu yang diperlukan oleh pemangku jabatan agar dapat melakukan tugas jabatan dengan baik, syarat kondisi fisik terdiri dari:

- a) Jenis kelamin yang diperbolehkan untuk memangku jabatan;
- b) Umur tertentu yang disyaratkan;
- c) Tinggi badan tertentu ;
- d) Berat badan tertentu;
- e) Postur tubuh
- f) Penampilan, faktor lain seperti sikap ramah, suara merdu, tegas, lemah lembut, pendiam dan lain lain.

l. Fungsi Pekerjaan

Fungsi pekerja adalah tingkat hubungan PNS dengan data, orang, dan benda. Contoh fungsi pekerja pada operator komputer :

D5 = Menyalin data

O7 = Melayani orang

B5 = Melayani mesin

2.4. Analisis Beban Kerja

Analisis beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu, atau dengan kata lain analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah pegawai dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seorang petugas. Liu, et al. (2016). Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Analisis Beban Kerja adalah teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektifitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja. Beban kerja tersebut diperoleh dari hasil perkalian antara volume kerja dan norma

waktu. Volume kerja adalah sekumpulan tugas atau pekerjaan yang harus atau dapat diselesaikan dalam waktu satu tahun. Norma waktu adalah waktu wajar dan nyata yang dipergunakan secara efektif dengan kondisi normal oleh seorang pemangku jabatan untuk menyelesaikan suatu tahapan proses penyelesaian pekerjaan.

Menurut Prastawa (2017) Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Pengukuran beban kerja diartikan sebagai suatu teknik untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi atau pemegang jabatan yang dilakukan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisis beban kerja atau teknik manajemen lainnya. Lebih lanjut dikemukakan pula, bahwa pengukuran beban kerja merupakan salah satu teknik manajemen untuk mendapatkan informasi jabatan, melalui proses penelitian dan pengkajian yang dilakukan secara analisis. Perencanaan sumberdaya manusia, selain kegiatan analisis jabatan juga diperlukan analisis beban kerja dan analisis kebutuhan tenaga kerja. Beban kerja adalah kapasitas produksi dikalikan waktu sedangkan kebutuhan tenaga kerja adalah beban kerja dibagi dengan rata-rata sumbangan tenaga karyawan perbulan. Dengan demikian, pengertian analisis beban kerja (*Workload Analysis*) adalah suatu proses analisa terhadap waktu yang digunakan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan tugas-tugas suatu pekerjaan (jabatan) atau kelompok jabatan (unit kerja) yang dilaksanakan dalam keadaan/kondisi normal.

Hal-hal yang di perlukan dalam melakukan analisa beban kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Hasil analisis jabatan yang berupa informasi jabatan.
- 2) Menetapkan jumlah jam kerja per hari.
- 3) Adanya satuan hasil.
- 4) Waktu penyelesaian dari tugas-tugas.
- 5) Adanya standar waktu kerja.
- 6) Adanya beban kerja yang akan diukur.

7) Perhitungan jumlah pegawai yang dibutuhkan.

Aspek-aspek dalam analisa beban kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Aspek tugas-tugas yang harus dikerjakan
- 2) Aspek seorang atau sekelompok orang yang mengerjakan tugas-tugas tersebut
- 3) Aspek waktu yang digunakan untuk mengerjakan tugas-tugas tersebut
- 4) Aspek keadaan/kondisi normal pada saat tugas- tugas tersebut dikerjakan.

Berikut beberapa pendapat ahli mengenai analisis beban kerja:

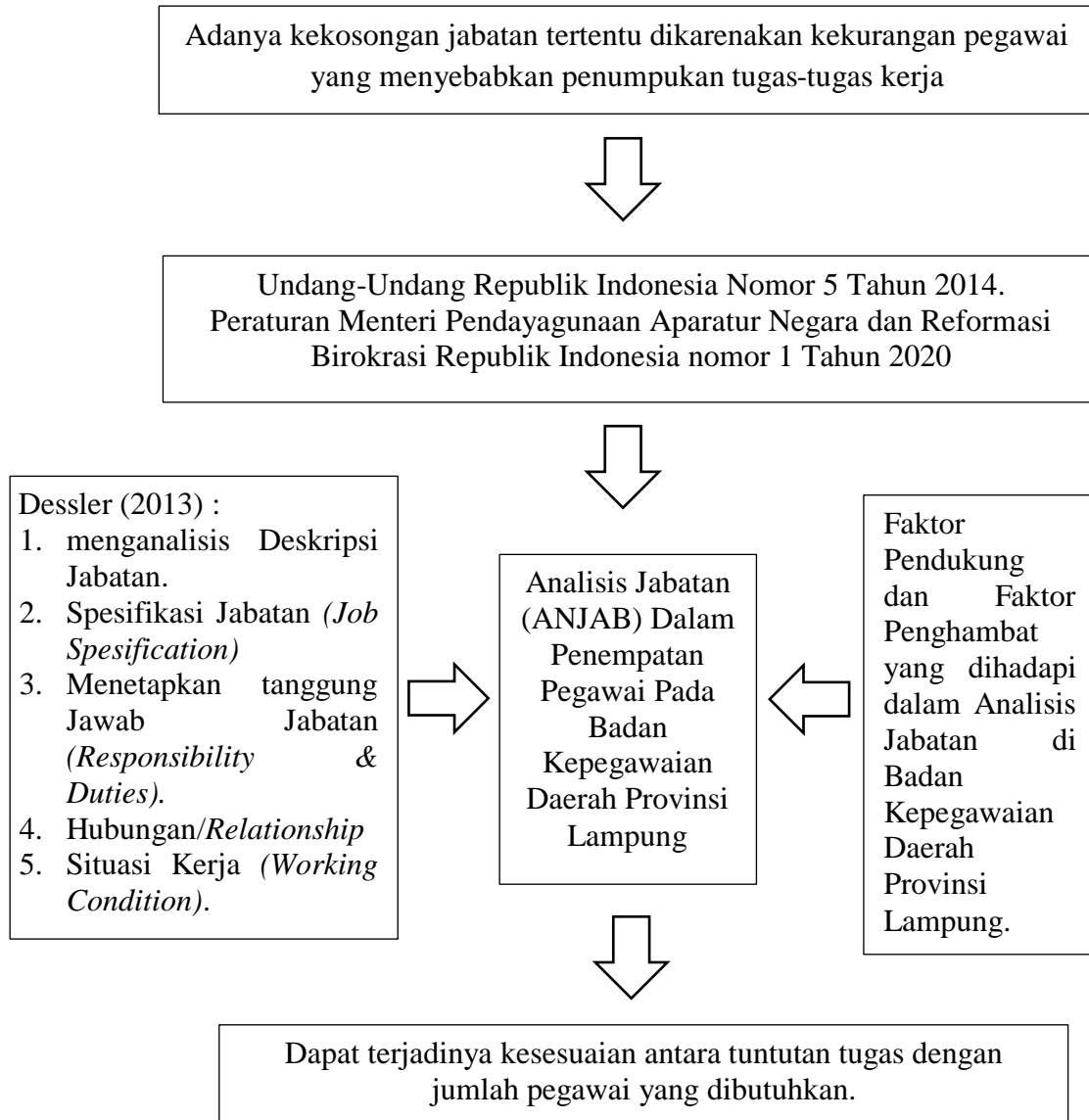
- 1) Analisis beban kerja yaitu proses perhitungan yang menentukan jam dan jumlah pekerja serta menghitung jumlah beban kerja dari suatu pekerjaan Zhuhri & Mahbubah (2021).
- 2) Menurut Komaruddin dalam Sedarmayanti (2014) analisis beban kerja adalah Proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu, atau dengan kata lain analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seorang petugas.
- 3) Pengertian analisis beban kerja menurut Simamora (1995) adalah mengidentifikasi baik jumlah karyawan maupun kualifikasi karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.
- 4) Komaruddin (1996) mengatakan bahwa analisis beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang, yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu, atau dengan kata lain analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seorang pegawai.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa analisis beban kerja adalah proses perhitungan untuk menentukan dan menetapkan jumlah jam kerja yang dibutuhkan pemangku jabatan untuk menyelesaikan pekerjaannya dalam waktu tertentu, serta menghitung pula

berapa jumlah pemangku jabatan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien.

2.5. Kerangka Pikir

Kerangka pikir merupakan sebuah gambaran berupa konsep yang didalamnya menjelaskan tentang masalah-masalah yang akan menjadi pembahasan dalam penelitian. Pada penelitian ini kerangka pikir yang digunakan peneliti yaitu mengacu pada pelaksanaan analisis jabatan sesuai pedoman pelaksanaan yang tertera pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia nomor 1 Tahun 2020. Dan menggunakan teori analisis jabatan Dessler (2013) yang terdiri dari, menganalisis Deskripsi Jabatan, Spesifikasi Jabatan (*Job Specification*), Menetapkan tanggung Jawab Jabatan (*Responsibility & Duties*), Hubungan (*Relationship*), Situasi Kerja (*Working Condition*).



Gambar 1. Kerangka Pikir
Sumber: diolah peneliti, 2023

III. METODE PENELITIAN

3.1. Tipe Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan analisis deskriptif yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami subjek penelitian seperti sikap, perilaku, persepsi, motivasi dan di deskripsikan dalam bentuk kata-kata dan bahasa, mengenai suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian, sedangkan jenis pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini bermaksud untuk melihat, mengetahui, menggambarkan, dan menganalisis fenomena tertentu sesuai dengan kenyataan yang terjadi. Penelitian ini diharapkan dapat mengungkapkan peristiwa nyata yang terjadi di lapangan melalui proses wawancara, observasi, maupun dokumentasi sesuai dengan data dan fakta yang diperoleh terkait dengan Analisis Jabatan (ANJAB) dalam Penempatan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung.

Menurut Bogdan dan Taylor dalam Suwendra (2018) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Oleh karena itu, strategi penelitian ini terarah pada penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif. Sutopo dan Arief dalam Suwendra (2018) Menyimpulkan beberapa pendapat pakar tentang pengertian kualitatif yakni: (1) mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok, (2) kegiatan terencana untuk menangkap praktek penafsiran responden atau informan

terhadap dunianya yang selalu majemuk, berbeda dan dinamis, (3) bersifat menggambarkan, mengungkapkan dan menjelaskan (*to describe, explore, and explain*). Studi deskriptif kualitatif adalah suatu metode untuk menggambarkan suatu gejala-gejala sosial atau berusaha untuk mendeskripsikan fenomena sosial tertentu secara terperinci.

3.2. Fokus Penelitian

Penetapan fokus penelitian dalam penelitian kualitatif ini bertujuan agar memberikan batasan dalam pengumpulan data, sehingga peneliti dapat memfokuskan penelitian terhadap masalah-masalah yang menjadi tujuan penelitian. Melalui fokus penelitian, informasi yang terdapat di lapangan dapat dipilih sesuai dengan kajian permasalahan penelitian. Fokus penelitian ditujukan untuk membatasi studi kualitatif sekaligus membatasi penelitian, guna memilih memilah data yang relevan dengan yang tidak relevan. Penetapan fokus yang jelas membuat seorang peneliti dapat membuat keputusan yang tepat tentang data mana yang harus dikumpulkan dan data mana yang tidak diperlukan.

Sebagaimana yang telah dipaparkan pada tinjauan pustaka, peneliti akan menggunakan model analisis jabatan yang dikemukakan oleh Dessler (2013). Penelitian ini akan berfokus mengenai Bagaimana pelaksanaan analisis jabatan pada badan kepegawaian daerah pada tahun 2021 jika dilihat menggunakan model analisis jabatan Dessler (2013).

1. Guna mengetahui bagaimana pelaksanaan analisis jabatan pada badan kepegawaian daerah provinsi lampung pada tahun 2021, antara lain:

1) Menganalisa Deskripsi Jabatan

Pada penelitian ini akan terfokuskan untuk mengetahui bagaimana badan kepegawaian daerah provinsi lampung mendapatkan informasi dalam menganalisa deskripsi jabatan, dan juga isi dari deskripsi jabatannya seperti mengenai nama pekerjaan, jenis jabatan,

departemen, divisi, jenjang hirarki dan informasi lain yang biasanya terkait informasi awal mengenai jabatan yang sedang di analisis. Proses ini juga untuk menentukan hal-hal yang berkaitan lokasi/tempat, ringkasan jabatan, tugas-tugas yang termasuk di dalamnya, kemungkinan risiko dan mesin yang digunakan, alat kerja, perlengkapan dan bahan yang digunakan oleh pegawai maupun calon yang akan direkrut.

2) Spesifikasi Jabatan (*Job Spesification*)

Pada penelitian ini akan terfokuskan untuk mengetahui bagaimana badan kepegawaian daerah provinsi lampung dalam mendapatkan informasi lebih mendetail mengenai jabatan tertentu, termasuk mendapatkan kualifikasi umum dan khusus manusia yang akan mengisi suatu jabatan, seperti tingkat pendidikan, pengalaman, pelatihan yang harus dimiliki, inisiatif, keterampilan fisik, minat kerja, keterampilan komunikasi, dan karakteristik pekerja.

3) Menetapkan Tanggung Jawab Jabatan (*Responsibility & Duties*).

Pada penelitian ini akan terfokuskan untuk mengetahui bagaimana badan kepegawaian daerah provinsi lampung menetapkan tanggungjawab.

4) Hubungan (*Relationship*)

Pada penelitian ini akan terfokuskan untuk mengetahui bagaimana badan kepegawaian daerah provinsi lampung menetapkan hubungan kerja baik internal maupun eksternal, seperti melapor kepada, mengawasi pekerjaan dan juga bekerja sama untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

5) Situasi Kerja (*Working Condition*)

Pada penelitian ini akan terfokuskan untuk mengetahui bagaimana badan kepegawaian daerah provinsi lampung menetapkan kondisi fisik tempat kerja suatu jabatan.

2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan analisis jabatan pada tahun 2021 baik itu dari lingkungan internal maupun eksternal.

3.3. Lokasi Penelitian

Penentuan lokasi penelitian dilakukan berdasarkan tujuan penelitian yang diambil dari pertimbangan-pertimbangan, dimana lokasi dan subjek penelitian dipilih untuk menjadi sumber informasi yang dapat mengungkap, menjawab dan menggambarkan rumusan masalah penelitian. Lokasi penelitian merupakan suatu tempat atau wilayah dimana penelitian tersebut akan dilakukan. Berdasarkan hal tersebut, peneliti tertarik melakukan penelitian yang bertempat pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung. Adapun alasan peneliti mengambil lokasi penelitian di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung karena Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung merupakan Badan Kepegawaian di Tingkat I yakni Provinsi Lampung yang memiliki tugas dan wewenang untuk mengelola manajemen kepegawaian yang ada di Provinsi Lampung.

Peneliti ingin mengetahui lebih mendalam bagaimana proses pelaksanaan analisis jabatan yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung di organisasinya sendiri, karena terdapat permasalahan yang terjadi pada proses pelaksanaan analisis jabatan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung. Seharusnya BKD Provinsi Lampung yang notabenehnya memimpin dalam peengelolaan dan manajemen kepegawaian yang ada di provinsi Lampung tidak memiliki permasalahan dalam analisis jabatan dan harusnya menjadi percontohan untuk seluruh instansi baik itu tingkat Provinsi dan Kabupaten di Provinsi Lampung dalam manajemen kepegawaian, terutama menjadi percontohan untuk Badan Kepegawaian Daerah di Tingkat Kabupaten.

3.4. Jenis Sumber Data

Sumber data didalam sebuah penelitian adalah subjek darimana data tersebut diperoleh. Sumber data merupakan komponen yang sangat penting dalam pelaksanaan sebuah penelitian. Berdasarkan dari jenis sumbernya, dapat dibagi kedalam dua bentuk yaitu data primer dan data sekunder. penjelasan mengenai sumber data primer dan data sekunder dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Sumber Data Primer

Sumber data primer merupakan data yang diperoleh dari kegiatan wawancara peneliti dengan narasumber. Data primer kemudian harus dilakukan dengan pengolahan data untuk mendapatkan dan menyaring informasi yang dibutuhkan oleh peneliti. Sumber data primer didapatkan oleh peneliti dari lapangan baik secara langsung dengan kegiatan wawancara maupun observasi lapangan. Pada penelitian ini, sumber data primer yang didapatkan oleh peneliti didapatkan melalui kegiatan wawancara dan juga observasi lapangan di badan kepegawaian daerah provinsi lampung. Wawancara dilakukan dengan narasumber sebagai berikut : Kepala Sub Bagian Umum dan Perencanaan dan Tim Pelaksana Analisis Jabatan.

b. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah data tambahan yang digunakan sebagai pelengkap data primer yang biasanya data tersebut diperoleh dari sebuah bacaan dan tulisan yang bersumber dari buku, dokumen, jurnal, surat, foto dan lain-lain. Sumber data sekunder kemudian digunakan sebagai pelengkap apabila kemudian tidak ditemukan data yang diinginkan dari narasumber ataupun informan utama sebagai sumber dari data primer. Dalam penelitian ini, data sekunder yang digunakan adalah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi, Surat Keputusan Gubernur Provinsi Lampung, Undang-undang, Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara, SOP Kerja Badan Kepegawaian Daerah, Peraturan Gubernur Lampung.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Dalam proses pengumpulan sebuah data dapat dilakukan melalui berbagai sumber dan cara dalam mengumpulkan setiap data yang diperlukan. Selanjutnya jika ditinjau dari segi teknik dalam pengumpulan data pada penelitian kualitatif dapat dilakukan menggunakan wawancara, dokumentasi dan observasi. Untuk memperoleh data yang benar dan akurat sehingga mampu menjawab permasalahan penelitian. Teknik pengumpulan data yang dapat dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Wawancara

Menurut Moleong (2017) Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik wawancara semiterstruktur (*semistructure interview*) dimana *interview* membuat garis pokok pertanyaan yang akan diajukan, namun dalam pelaksanaannya *interviewer* mengajukan pertanyaan secara bebas, pokok-pokok pertanyaan yang dirumuskan tidak perlu dipertanyakan secara berurutan dan pemilihan kata-katanya juga tidak baku tetapi dimodifikasi pada saat wawancara berdasarkan situasinya. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan menggunakan alat bantu perekam dan pencatat, seperti *voice recorder* pada telfon genggam, laptop, dll. Dalam hal ini adalah pihak Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung, yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. Daftar Informan

No	Nama Informan	Substansi
1.	Bapak Pradana Baya	Persiapan dan perencanaan analisis jabatan
2.	Ibu Yenita Anggraini	Pelaksanaan analisis jabatan
3.	Ibu Delis Maria	Pelaksanaan analisis jabatan

Sumber : diolah oleh peneliti, 2023

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan petunjuk umum wawancara berupa rangkaian pertanyaan secara garis besar yang akan ditanyakan dalam proses wawancaranya yang berasal dari analisis jabatan Gary Dessler (2013) yang terdiri dari, menganalisis Deskripsi Jabatan, Spesifikasi Jabatan (*Job Spesification*), Menetapkan tanggung Jawab Jabatan (*Responsibility & Duties*), Hubungan (*Relationship*), Situasi Kerja (*Working Condition*), dan apa saja faktor pendukung serta penghambat dalam pelaksanaan analisis jabatan pada badan kepegawaian daerah provinsi lampung yang digunakan oleh peneliti.

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan proses pengumpulan data yang bersumber dari tulisan atau bacaan. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Menurut Sugiyono (2009) dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Teknik dokumentasi pada penelitian ini dengan cara mengumpulkan data melalui peninggalan tertulis yang diperoleh dari lokasi penelitian, yaitu Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung, dan juga bersumber pada Undang-Undang atau peraturan pemerintah, artikel jurnal, data-data tertulis, arsip maupun gambar yang terkait.

Tabel 5. Dokumentasi

No.	Dokumen
1.	Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara
2.	Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja
3.	Surat Keputusan Gubernur Lampung Nomor: G/235/B.07/HK/2021 Tentang Penetapan Hasil Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung Tahun 2021
4.	Dokumen Hasil Penetapan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung Tahun 2021
5.	Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan

No.	Dokumen
6.	SOP Kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung Tentang Penerbitas Surat Persetujuan Mutasi
7.	Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2019 Tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah
8.	Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2020 Tentang Jabatan Fungsional Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur
9.	Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2018 Tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Instansi Pemerintah
10.	Peraturan Gubernur Lampung Nomor 59 Tahun 2021 Tentang Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi, Serta Tata Kerja Perangkat Daerah
11.	Peraturan Gubernur Lampung Nomor 30 Tahun 2017 Tentang Pedoman Standar Kompetensi Manajerial Jabatan Pimpinan Tinggi Madya dan Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Pada Pemerintah Provinsi Lampung

Sumber : diolah oleh peneliti, 2023

3. Observasi

Observasi digunakan untuk memperoleh data dengan cara melakukan pengamatan secara sistematis pada objek penelitian. Pengamatan langsung di lapangan dilakukan untuk mengetahui kondisi dan lokasi penelitian. Pada tahap awal observasi dilakukan secara umum, peneliti mengumpulkan data atau informasi sebanyak mungkin. Tahap selanjutnya peneliti harus melakukan observasi yang terfokus, yaitu mulai menyempitkan data atau informasi yang diperlukan sehingga peneliti dapat menemukan pola-pola perilaku dari hubungan yang terus menerus terjadi. Salah satu peranan pokok dalam melakukan observasi ialah untuk menemukan interaksi yang kompleks dengan latar belakang sosial yang alami. Observasi dilakukan pengamatan secara langsung di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung. Peneliti kebetulan pernah melaksanakan kegiatan Magang di Badan Kepegawaian Daerah selama 6 (enam) bulan dan selama waktu tersebut peneliti telah melakukan observasi dan temuan fakta dilapangan.

3.6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah proses pengolahan data untuk memilah dan memilih data yang diperoleh di lapangan. Langkah selanjutnya adalah mengolah data yang terkumpul dengan menganalisis data, mendeskripsikan data, serta mengambil kesimpulan. Menganalisis data ini menggunakan teknik analisis data kualitatif, karena data-data yang diperoleh merupakan keterangan-keterangan. Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, pengamatan yang telah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen resmi, gambar, foto dan sebagainya. Teknik analisis data kualitatif menurut Bogdan dan Biklen dalam Moleong (2009) adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milah data menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data seperti yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2009) bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. Aktivitas dalam menganalisis data kualitatif yaitu:

1. Reduksi Data (*Reduction data*).

Reduksi data dapat diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data bersifat terus menerus sebelum data benar-benar terkumpul.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

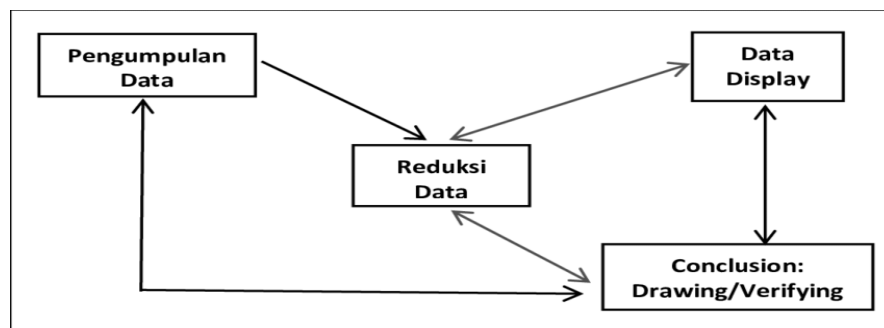
Penyajian data adalah sekumpulan informasi yang tersusun dan memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dalam penelitian ini penyajian data diwujudkan dalam bentuk uraian, grafik, foto atau gambar sejenisnya dan bagan. Akan tetapi,

paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian ini adalah dengan teks narasi.

3. Penarikan Kesimpulan (*concluting drawing*)

Penarikan Kesimpulan adalah melakukan verifikasi secara terus menerus sepanjang proses penelitian berlangsung, yaitu sejak awal memasuki lokasi penelitian dan selama proses pengumpulan data. Peneliti menganalisis dan mencari pola, tema, hubungan persamaan, hal-hal yang sering timbul yang dituangkan dalam kesimpulan. Penarikan kesimpulan dilakukan dengan pengambilan intisari rangkaian kategori hasil penelitian berdasarkan observasi, wawancara serta dokumentasi hasil penelitian.

Gambar 2. Analisis Data



Sumber: Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2009)

3.7. Teknik Keabsahan Data

Keabsahan dalam kamus besar bahasa Indonesia berarti sah. Keabsahan data merupakan standar validitas data yang diperoleh peneliti. Menurut Moleong (2017) mengemukakan bahwa untuk menentukan keabsahan data dalam penelitian kualitatif harus memenuhi beberapa persyaratan, yaitu dalam pemeriksaan data dan menggunakan kriteria:

1. Teknik Memeriksa Kredibilitas Data (Derajat Kepercayaan)

Penelitian ini, kriteria keabsahan data yang digunakan adalah derajat kepercayaan (*credibility*), penerapan derajat kepercayaan (*credibility*) pada dasarnya menggantikan konsep validitas internal dari nonkualitatif.

Kriteria ini berfungsi untuk melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai dan mempertunjukkan derajat kepercayaan (*credibility*) hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti.

Adapun untuk memeriksa derajat kepercayaan (*credibility*) ini menggunakan triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan suatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai bahan pembandingan terhadap data itu. Triangulasi dianggap sebagai cara terbaik untuk mengilangkan perbedaan-perbedaan konstruksi kenyataan yang ada dalam konteks suatu studi sewaktu mengumpulkan data tentang berbagai kejadian dan hubungan dari berbagai pandangan. Adapun kegiatan-kegiatan yang dilakukan agar hasil penelitian dapat dipertanggung jawabkan dan dapat dipercaya antara lain :

a. Triangulasi

Triangulasi digunakan, karena merupakan cara terbaik untuk mengilangkan perbedaan-perbedaan konstruksi kenyataan-kenyataan yang ada dalam konteks suatu studi sewaktu mengumpulkan data tentang berbagai kejadian dan hubungan dari berbagai pandangan. Untuk memeriksa keabsahan data, peneliti melakukan wawancara lebih dari satu pihak informan yang berasal dari unsur-unsur yang berbeda.

Sugiyono (2009) dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data yang telah ada. Bila peneliti melakukan pengumpulan data dengan triangulasi, maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data yang sekaligus menguji kredibilitas data yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas suatu data yang dilakukan dengan cara melakukan pengecekan pada data yang telah diperoleh dari sumber yang sama menggunakan teknik yang berbeda, misalnya data yang diperoleh dari hasil dokumentasi kemudian dicek dengan data hasil wawancara untuk menguji kredibilitas suatu data tersebut. Data yang diperoleh tersebut dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi.

b. Perpanjangan Waktu Pengamatan

Perpanjangan waktu pengamatan dilakukan guna meningkatkan kepercayaan. Dengan perpanjangan pengamatan seperti ini peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lain dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru. Dengan perpanjangan pengamatan ini berarti hubungan peneliti dengan narasumber akan semakin akrab (tidak ada jarak lagi, semakin terbuka, saling mempercayai) sehingga tidak ada hal yang disembunyikan lagi.

2. Teknik Memeriksa Keteralihan Data (*Transferability*)

Teknik ini dilakukan dengan menggunakan uraian rinci, yaitu dengan melaporkan hasil penelitian setelah dan secermat mungkin, yang menggambarkan konteks tempat penelitian diselenggarakan. Derajat keteralihan dapat dicapai lewat uraian yang cermat, rinci, tebal, atau mendalam serta adanya kesamaan konteks antara pengirim dan penerima.

3. Teknik Memeriksa Kebergantungan (*Dependability*)

Penelitian kualitatif untuk uji kebergantungan dengan melakukan pemeriksaan terhadap keseluruhan proses penelitian. Sering terjadi peneliti tidak melakukan penelitian di lapangan, tetapi bisa memberikan data. Peneliti seperti ini perlu diuji *dependability*-nya, dan untuk mengecek apakah hasil penelitian itu benar atau tidak, maka peneliti mendiskusikannya dengan pembimbing. Hasil yang dikonsultasikan antara lain proses penelitian dan taraf kebenaran data serta penafsiran. Peneliti perlu menyediakan data mentah, hasil analisis data dan hasil

sintesis data serta catatan mengenai proses yang digunakan. Dalam hal ini penulis selalu mendiskusikannya dengan pembimbing.

4. Kepastian Data (*confirmability*)

Kepastian Data (*confirmability*) berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang ada dalam penelitian, jangan sampai proses tidak ada tetapi hasilnya ada. Derajat ini dapat dicapai melalui audit atau pemeriksaan yang cermat terhadap seluruh komponen dan proses penelitian serta hasil penelititannya. Pemeriksaan yang dilakukan oleh pembimbing menyangkut kepastian asal-usul data, logika penarikan kesimpulan dari data dan penelitian derajat ketelitian serta telaah terhadap kegiatan peneliti tentang keabsahan data. Dalam hal ini yang melakukan pengujian hasil penelitian adalah pembimbing skripsi.

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

1. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan menunjukkan bahwa pelaksanaan analisis jabatan pada badan kepegawaian daerah provinsi lampung tahun 2021, semua tahapan analisis jabatan sudah dijalankan yang meliputi tahapan menganalisis deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan (*Job Spesification*), Menetapkan Tanggung Jawab, Hubungan (*Relationship*), Situasi Kerja (*Working Condition*). Tidak ada tahapan yang terlewatkan dan informasi yang disajikan sudah sesuai dengan ketentuan peraturan dan juga sangat jelas dalam penyajian informasi tentang jabatan termasuk juga kebutuhan jumlah pegawainya. Hanya saja ada beberapa informasi yang perlu ditinjau kembali untuk dilakukan evaluasi guna pelaksanaan analisis jabatan kedepannya lebih baik, Terutama dibagian deskripsi jabatan dan juga spesifikasi jabatan. Lalu masih ada informasi yang tidak disajikan.
2. Faktor pendukung pelaksanaan analisis jabatan adalah pada tahun 2021 badan kepegawaian daerah berinovasi dalam melaksanakan analisis jabatan sudah berbasis aplikasi Sistem Informasi Analisis Jabatan (SIMANJA) yang memberikan dampak efisiensi. Faktor penghambat yang dialami meliputi Peran pegawai dalam memberikan informasi jabatan yang masih dirasa kurang memberikan informasi sesuai kondisi dilapangan, waktu pelaksanaan analisis jabatan yang terbatas yang menyebabkan penyusunannya terburu-buru dan hasil penyusunan analisis jabatan kurang objektif dengan kondisi dilapangan, dan informasi kebutuhan jabatan yang tidak memiliki beban kerja kebutuhannya tidak dihapuskan.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut saran yang dapat penulis berikan terkait pelaksanaan analisis jabatan pada badan kepegawaian daerah provinsi lampung pada tahun 2021 sebagai berikut :

1. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung harus melakukan pengkajian kembali dan melakukan evaluasi terhadap hasil penetapan analisis jabatan pada tahun 2021. Mungkin yang bisa menjadi pertimbangan pengkajian kembali mengenai syarat minimum pendidikan jabatan, tambahkan informasi mesin kerja yang digunakan, bidang tempat bekerja jabatan, dan jumlah hasil kebutuhan pegawai serta kode jabatan, agar informasi yang diberikan bersifat konkrit secara keseluruhan dapat tersampaikan dengan baik sesuai dengan kondisi dilapangan.
2. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung perlu mempertimbangkan sebelum mengambil keputusan terhadap pemilihan pegawai yang akan di wawancarai dalam pengumpulan informasi jabatan. Pemilihan pegawai yang tepat serta berkompeten pada tugas jabatannya akan dapat menghasilkan informasi yang lebih sesuai dan realistis dengan keadaan dilapangan ketika diwawancarai dalam pengumpulan informasi jabatan yang juga meliputi informasi beban kerja. Mungkin bisa dibuatkan standar mengenai pegawai yang bisa menjadi sumber informasi itu minimal menduduki jabatan tersebut lebih dari dua tahun atau minimal dianggap sudah sangat memahami pekerjaan jabatan yang diampu.
3. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung agar dapat memberikan pendidikan dan pelatihan serta izin belajar kepada pejabat pelaksana secara berkala dan bersifat wajib, agar dapat lolos dan memenuhi spesifikasi jenjang jabatan ke fungsional agar tidak ada jabatan yang kosong dikarenakan banyaknya formasi kebutuhan untuk jabatan fungsional.

4. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung agar dapat menghapuskan formasi kebutuhan jabatan kosong yang sudah tidak memiliki beban kerja, karena berdasarkan penetapan hasil analisis jabatan pada tahun 2021 badan kepegawaian daerah membutuhkan 193 pegawai padahal tidak sebanyak itu kebutuhan pasti yang ada, kemudian hasil analisis jabatan yang disajikan ada yang tidak memiliki beban kerja agar dapat dihapuskan. Hal ini akan menimbulkan kerancuan apakah benar badan kepegawaian daerah membutuhkan sebanyak 193 pegawai.
5. Kepada Bagian Organisasi Daerah agar dapat meninjau dan mempertimbangkan kembali mengenai waktu yang diberikan untuk menyusun analisis jabatan. Mengingat jika waktu penyusunan analisis jabatan lebih panjang maka kemungkinan besar informasi-informasi jabatan bisa lebih konkrit dan mendetail serta objektif sesuai kebutuhan dilapangan tidak normatif seperti yang diatur di peraturan-peraturan. Mungkin bisa dengan melakukan wawancara dengan Tim Pelaksana Analisis Jabatan untuk mengetahui waktu efektif untuk proses Penyusunan Analisis Jabatan sebaiknya berapa lama.

DAFTAR PUSTAKA

- Adamy, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Praktik dan Penelitian*.
- Alwi, Syafaruddin. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia (strategi keunggulan kompetitif)* Edisi Pertama. Penerbit BPFE-YOGYAKARTA, Yogyakarta.
- Anggraini, I. R., Afifuddin, A., & Hayat, H. (2020). *Pengaruh analisis jabatan terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang*. Respon Publik, 14(1), 25-31.
- Arifin, N. (2013). *Manajemen Sumberdaya Manusia: Teori Dan Kasus*. unisnu press.
- Daraba, D., & Saggaf, M. S. (2015). *Analisis Kebutuhan Pegawai Di Sekretariat Daerah Kabupaten Maros*. Jurnal Ad'ministrare, 2(1), 16-26.
- Dessler G. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid I. Jakarta: Prenhalindo
- Dessler, G. (2013). *Fundamentals of human resource management*. Pearson.
- Dessler, G. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jilid 1. Edisi 10. Jakarta: Penerbit Indeks.
- Fiernaningsih, N., Herijanto, P., & Hadi, M. (2018). *Pengaruh Analisis Jabatan, Rekrutmen dan Seleksi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Tetap Non PNS*. Adbis: Jurnal Administrasi Dan Bisnis, 12(1), 75-85.
- Gomes,Cardoso F. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Penerbit Abadi.
- Sofyandi, H. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta
- Heryana, A. (2021). *Analisa Jabatan* (Doctoral dissertation, Doctoral dissertation, Universitas Esa Unggul Jakarta), 1-15.

- Irawan, P. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : STIA-LAN Press
- Kadarisman, M. (2018). *Manajemen Aparatur Sipil Negara*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Khotimah, S. (2012). *Penerapan Analisis Jabatan Sebagai Upaya Meningkatkan Efektifitas Kerja Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat* Vol.4 No.2. Kalimantan: Lldikti Kalimantan.
- Komarudin. (1996). *Beban Kerja*. <http://www.bkn.go.id>.
- Kurniawati, E. (2018). *Pelaksanaan analisa jabatan pada universitas islam kadiri*. JMK (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan), 3(3), 139-154.
- Levy, Paul E. (2010). *Industrial Organizational Psychology: Understanding the Workplace*. New York: Worth Publishers.
- Lexy J, Moleong. (2009). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Liu, Y., Xu, X., Zhang, L., Wang, L., & Zhong, R. Y. (2016). *Robotics and Computer – Integrated Manufacturing Workload-based multi-task scheduling in cloud manufacturing*. *Robotics and Computer Integrated Manufacturing*, (October 2015), 0–1.
- Luis Marnisah, M. M., Zamzam, H. F., & MM, M. (2021). *Manajemen Analisis Jabatan*. Deepublish.
- Moekijat. (1974). *Analisa Jabatan*. Jakarta: CV Mandar Maju.
- Moekijat.(1998). *Analisis Jabatan*. Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Moeloeng, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. In Kualitalif Sasial.
- Nicolas, L. B. (2017). *Analisis Jabatan Dan Analisis Beban Kerja (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang)* (Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya).
- Nursyida, N. (2013). *Implementasi Analisis Jabatan Dalam Tata Kelola Kepegawaian Di Seksi Pendidikan Madrasah Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bombana* (Doctoral dissertation, IAIN Kendari).
- Prastawa, H. (2017). *Penentuan Beban Kerja dan Kebutuhan Tenaga Kerja dengan Menggunakan Metode Fte (Full TIME Equivalent) pada Bagian Produksi Non Betalaktam (Tablet Tablet Salut Kapsul) PT Phapros Tbk*. *Industrial Engineering Online Journal*, 6(3).

- Priansa, Juni D. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Rahman, A., & Bakri, R. (2019). *Penataan pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui dynamic governance*. Jurnal Konstituen, 1(1), 1-22.
- Rianto, D. S. (2014). *Implementasi analisis jabatan berbasis Informasi Teknologi (IT) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim).
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbin, Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Jilid 1*. Edisi Bahasa Indonesia.
- Rusyana, F. (2016). *Implementasi Analisis Jabatan Pada Bagian Organisasi (Studi Pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang)* (Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya).
- Sedarmayanti, S., & Ardiansyah, A. (2014). *Analisis beban kerja pada sub urusan pendidikan sarjana kedokteran Fakultas Kedokteran Universitas Padjadjaran Bandung*. Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi, 11(2), 341-363.
- Semaun, F. (2019). *ANALISIS JABATAN. FOKUS: Publikasi Ilmiah Untuk Mahasiswa, Staf Pengajar Dan Alumni Universitas Kapuas Sintang*.
- Simamora H. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: P.STIE YPKN
- Sofyandi, H. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung : Alfabeta.
- Suwendra, I. W. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif Dalam Ilmu Sosial, Pendidikan, Kebudayaan Dan Keagamaan*. Nilacakra.
- Taggala, M., Psi, S., & Si, M. (2015). *Analisis Jabatan*. Yogyakarta: Kurnia Global Publishing.
- Tanjung, H. (2015). *Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Medan*. Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, 13(1), 298–306

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

Zhuhri, A., & Mahbubah, N. A. (2021). *Analisis Beban Kerja Karyawan Divisi Administrasi KJPP Edi Rianto Dan Rekan Cabang Gresik*. *Jurnal Profisiensi*, 9(1), 1-8.

Sumber lain:

Peraturan Gubernur Lampung Nomor 15 Tahun 2017 Tentang Pedoman Penyusunan Analisis Jabatan Pada Pemerintah Provinsi Lampung

Peraturan Gubernur Lampung Nomor 30 Tahun 2017 Tentang Pedoman Standar Kompetensi Manajerial Jabatan Pimpinan Tinggi Madya dan Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Pada Pemerintah Provinsi Lampung

Peraturan Gubernur Lampung Nomor 56 Tahun 2019 Tanggal 25 November 2019 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Perangkat Daerah Provinsi Lampung

Peraturan Gubernur Lampung Nomor 59 Tahun 2021 Tentang Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi, Serta Tata Kerja Perangkat Daerah

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

Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Analisis Jabatan Di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2019 Tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2020 Tentang Jabatan Fungsional Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2018 Tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Instansi Pemerintah

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan Dan Analisis Beban Kerja

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 Tentang Sistem
Pemerintahan Berbasis Elektronik