SKRIPSI

EFEKTIVITAS PENERAPAN ANALISIS JABATAN DAN ANALISIS BEBAN KERJA DALAM PENATAAN KEPEGAWAIAN DI BIRO ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI KALIMANTAN BARAT

Program Studi Administrasi Publik
Kajian Manajemen Publik

Oleh:

Noveria Hernas Pranggipani
NIM. E1011191005

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS TANJUNGPURA

PONTIANAK

2023

SKRIPSI

EFEKTIVITAS PENERAPAN ANALISIS JABATAN DAN ANALISIS BEBAN KERJA DALAM PENATAAN KEPEGAWAIAN DI BIRO ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI KALIMANTAN BARAT

Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana

Program Studi Administrasi Publik
Kajian Manajemen Publik

Oleh:

Noveria Hernas Pranggipani
NIM. E1011191005

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS TANJUNGPURA
PONTIANAK
2023

EFEKTIVITAS PENERAPAN ANALISIS JABATAN DAN ANALISIS BEBAN KERJA DALAM PENATAAN KEPEGAWAIAN DI BIRO ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI KALIMANTAN BARAT

Tanggung Jawab Yuridis Pada:

Noveria Hernas Pranggipani
NIM. E1011191005

Disetujui Oleh :

Dosen Pembimbing Utama

Dr. Yulius Yohanes, M.Si
NIP. 196405271992021001

Tanggal : 26-5-2023

Dosen Pembimbing Pendamping

Martinus, S.Sos., M.AB
NIP. 197212272006041002

Tanggal : 30-5-2023

HALAMAN PENGESAHAN

EFEKTIVITAS PENERAPAN ANALISIS JABATAN DAN ANALISIS BEBAN KERJA DALAM PENATAAN KEPEGAWAIAN DI BIRO ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI KALIMANTAN BARAT

Oleh:
Noveria Hernas Pranggipani
NIM. E1011191005

Dipertahankan di	: Pontianak
Pada Hari/Tanggal	: Jumat / 9 Juni 2023
Waktu	: 10.00 WIB - Selesai
Tempat	: Ruang 1

Tim Penguji

Ketua

Dr. Yulius Yohanes, M.Si
NIP. 196405271992021001

Sekretaris

Martinus, S.Sos., M.AB
NIP. 197212272006041002

Penguji Utama

Dr. Ira Patriani, S.IP, M.Si
NIP. 197611302003122001

Penguji Pendamping

Rasidar, SE, M.Si
NIP. 196808252007012001

Disahkan Oleh
Dekan FISIP UNTAN

Dr. Herlan, S.Sos., M.Si.
NIP. 197205212006041001

ABSTRAK

Noveria Hernas Pranggipani: Efektivitas Penerapan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja dalam Penataan Kepegawaian di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat. **Skripsi. Pontianak: Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura Pontianak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan efektivitas penerapan analisis jabatan dan analisis beban kerja dalam penataan kepegawaian di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat. Permasalahan dalam penelitian ini yaitu adanya beberapa jabatan yang kosong karena kurangnya jumlah pegawai, terdapat pegawai yang menduduki jabatan tidak sesuai dengan kualifikasi jabatan, serta adanya beberapa pegawai yang tidak mengikuti diklat sesuai dengan kualifikasi jabatan. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas penerapan analisis jabatan dan analisis beban kerja dalam penataan kepegawaian di Biro Organisasi belum berjalan optimal karena pegawai merasa masih belum produktif bekerja karena beban kerjanya yang besar, tidak adanya pelatihan untuk pegawai yang belum terlalu paham dengan teknologi, tidak sesuainya beban pekerjaan dengan SDM yang tersedia sehingga pegawai jadi kewalahan, adanya perbedaan versi dalam pedoman penyusunan dokumen Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja yang menyebabkan Tim yang menyusun dokumen menjadi kebingungan karena harus menyesuaikan dengan versi yang berbeda-beda, serta kurangnya bentuk apresiasi dari pemerintah terhadap pegawai. Saran dari penelitian ini yaitu Biro Organisasi dapat memperbaiki dokumen Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja agar dapat disesuaikan dengan kondisi kepegawaian yang sebenarnya, memberikan pelatihan teknologi, memberikan rangkap tugas pada pegawai yang beban kerjanya tidak terlalu besar dalam keseharian, tiga kementerian dapat melakukan diskusi mengenai pedoman penyusunan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja agar tidak terjadi ketimpangan dalam format penyusunan, dan pemberian *reward* yang sesuai untuk pegawai.

Kata Kunci : Efektivitas, Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, Kepegawaian

RINGKASAN SKRIPSI

Skripsi ini berjudul "Efektivitas Penerapan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja dalam Penataan Kepegawaian di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat". Judul tersebut dipilih karena adanya beberapa jabatan yang kosong karena kurangnya jumlah pegawai, masih terdapat pegawai yang menduduki jabatan tidak sesuai dengan kualifikasi jabatan pada Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, serta masih adanya beberapa pegawai yang tidak memiliki pengalaman mengikuti diklat sesuai dengan kualifikasi jabatan pada Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja. Adapun rumusan masalah pada penelitian ini yaitu "Apa faktor yang menyebabkan efektivitas penerapan analisis jabatan dan analisis beban kerja dalam penataan kepegawaian di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat belum optimal?".

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan Efektivitas Penerapan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja dalam Penataan Kepegawaian di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang artinya penelitian ini dilakukan untuk menggambarkan keadaan atau kejadian apa adanya berdasarkan fakta atau data yang ada di lapangan. Subjek dalam penelitian ini yaitu di Biro Organisasi terdiri dari Kepala Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan, Ketua Tim Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, Arsiparis Ahli Pertama Sub Bagian Tata Usaha, Analis Tata Laksana Sub Bagian Tata Usaha, dan Analis Kebijakan Ahli Pertama Bagian Tata Laksana. Di

BKD Provinsi Kalimantan Barat yaitu Analis Kepegawaian Ahli Muda dan Kepala Bidang Pengadaan dan Mutasi ASN di BKD Provinsi Kalimantan Barat.

Hasil penelitian yang diperoleh di lapangan menunjukkan bahwa efektivitas penerapan analisis jabatan dan analisis beban kerja dalam penataan kepegawaian di Biro Organisasi belum berjalan optimal diukur dari faktor produktivitas, mutu atau kualitas, efisiensi, fleksibilitas, dan kepuasan yang dijelaskan oleh Gibson dan Steers (dalam Sumaryadi, 2005:107). Hal tersebut dapat terjadi karena beberapa hambatan seperti pegawai yang merasa masih belum produktif dalam bekerja karena beban kerjanya yang besar sehingga membutuhkan penambahan pegawai, tidak adanya pelatihan untuk pegawai yang belum terlalu paham dengan teknologi yang digunakan untuk menunjang pekerjaan di kantor, tidak sesuainya beban pekerjaan dengan SDM yang tersedia sehingga pegawai jadi kewalahan, adanya perbedaan versi dalam pedoman penyusunan dokumen Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja yang menyebabkan Tim yang menyusun dokumen menjadi kebingungan karena harus menyesuaikan dengan versi yang berbeda-beda, serta kurangnya bentuk apresiasi dari pemerintah terhadap pegawai.

Saran dari hasil penelitian ini pada faktor produktivitas yaitu Biro Organisasi melalui Tim Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja dapat memperbaiki dokumen Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja agar dapat disesuaikan dengan kondisi kepegawaian yang sebenarnya. Pada faktor mutu atau kualitas, Biro Organisasi dapat memberikan pelatihan secara berkala mengenai teknologi yang digunakan dalam bekerja bagi pegawai yang latar belakang pendidikannya tidak sesuai dengan kualifikasi jabatan pada Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja.

Pada faktor efisiensi, Biro Organisasi dapat memberikan rangkap tugas pada pegawai yang beban kerjanya tidak terlalu besar dalam kesehariannya sehingga kompetensi pegawai dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya walaupun terdapat kondisi kekurangan pegawai. Pada faktor fleksibilitas, bagi pemerintah pusat dalam hal ini Kementerian PAN RB, Badan Kepegawaian Negeri, dan Kementerian Dalam Negeri dapat melakukan diskusi atau rapat bersama untuk membahas pedoman penyusunan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja agar kedepannya tidak terjadi ketimpangan dalam format yang diberikan sehingga pegawai yang bertanggung jawab dalam penyusunan dokumen tidak kebingungan menyusun Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja. Pada faktor kepuasan agar pemerintah dalam pemberian *reward* menerapkan apa yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat terkait alokasi anggaran bagi pegawai serta bagi Biro Organisasi dapat memberikan penghargaan tiap bulannya berupa sertifikat terhadap pegawai yang memiliki kinerja baik ataupun terhadap kategori lainnya yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa	: Noveria Hernas Pranggipani
Tempat, Tanggal Lahir	: Pontianak, 13 November 2001
Nomor Induk Mahasiswa	: E1011191005
Program Studi	: Administrasi Publik
Jenjang Studi	: Strata Satu (S-1)

Dengan ini saya menyatakan bahwa Skripsi ini merupakan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang sepengetahuan saya dalam Skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka. Bila pernyataan ini ternyata tidak benar, maka saya bersedia dikenakan sanksi seperti yang telah ditetapkan oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik maupun Universitas Tanjungpura Pontianak.

Demikian Surat Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dalam keadaan sadar dan tanpa tekanan dari pihak manapun.

Pontianak, Juni 2023
Yang membuat pernyataan



Noveria Hernas Pranggipani
NIM. E1011191005

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

"Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan"
(Qs. Al-Insyirah : 5)

Skripsi ini dipersembahkan untuk :

1. **Allah SWT** sebagai rasa syukur terhadap Kekuasaan dan Rahmat-Nya yang telah diberikan sehingga saya diberi kesehatan dalam menyusun skripsi ini dari awal hingga akhir.
2. Kedua orang tua yang sangat saya sayangi dan cintai Bapak **Nasir** dan Mama **Titik Herawati**, terimakasih telah membesarkan, mendidik, membimbing dan selalu mendoakan saya disetiap waktu agar dipermudahkan dalam segala urusan. Semoga Allah SWT selalu menjaga serta memberi kesehatan dan keberkahan disetiap langkah Bapak dan Mama.
3. Abang kandung saya **Julindra Hernas Mufti** yang telah memberikan dukungan dan motivasi kepada saya untuk menyelesaikan perkuliahan ini.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadirat Allah SWT, karena berkat limpah rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul "Efektivitas Penerapan Analisis Jabatan Dan Analisis Beban Kerja Dalam Penataan Kepegawaian Di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat".

Adapun skripsi ini dibuat dengan tujuan dan pemanfaatannya yang telah penulis usahakan semaksimal mungkin dan dalam penulisannya penulis mendapat bimbingan dari Dr. Yulius Yohanes, M.Si selaku Dosen Pembimbing Utama dan Martinus, S.Sos., M.AB selaku Dosen Pembimbing Kedua sekaligus Dosen Pembimbing Akademik (PA) yang banyak memberikan arahan, motivasi, semangat, serta masukan yang sangat membangun sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Selanjutnya penulis ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada yang terhormat:

1. Dr. Herlan, S.Sos., M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura.
2. Dr. Erdi, M.Si selaku Kepala Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura.
3. Dr. Ira Patriani, S.IP, M.Si selaku Kepala Jurusan Ilmu Administrasi sekaligus Dosen Penguji Utama serta Rasidar, SE, M.Si selaku Dosen Penguji Kedua yang telah memberikan saran, kritik, dan ilmu kepada penulis agar skripsi ini menjadi lebih baik.

4. Seluruh dosen dan staf di Lingkungan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura yang membekali penulis dengan ilmu pengetahuan selama perkuliahan.
5. Seluruh Pimpinan dan Staf di Lingkungan Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat khususnya pada Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan dan Sub Bagian Tata Usaha Biro yang telah berbaik hati menerima dan membantu penulis dalam menyelesaikan Skripsi selama melakukan penelitian dan wawancara.
6. Kepala dan Pegawai Bidang Pengadaan dan Mutasi ASN BKD Provinsi Kalimantan Barat.
7. Sahabat penulis di Tim Receh (Rasida Khairunnisa, Dhea Dwi AP, Patricia Jesica Kristanti, dan Dinda Rara Mustokoweni) yang selalu menemani, membantu, memberi arahan dan motivasi dari awal perkuliahan sampai pada penulisan skripsi ini
8. Sahabat penulis di grup NSND (Yuni Annisah Arief, Dhea Ananda, Adhitya Nisrina Putri, Yara Aditha NRA, dan Trisha Audi) yang selalu mendukung dan memberikan semangat sejak SMA hingga di bangku perkuliahan saat ini.
9. Sahabat penulis di grup Buwong Puyoh (Kartika Damayanti, Trisha Audi, dan Dhea Ananda) yang selalu memberi motivasi dan semangat serta bersedia meluangkan waktu dan memberi masukan bagi penulisan skripsi ini.
10. Sahabat penulis di kelas IPS 2 SMA Negeri 3 Pontianak.

11. Rekan-rekan seperjuangan Program Studi Administrasi Publik angkatan 2019 yang telah memberikan semangat dan motivasi yang membangun.

Skripsi ini disusun dengan seluruh kemampuan dan segala keterbatasan yang ada pada penulis, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik demi perbaikan dimasa yang akan datang. Semoga terselesainya skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca terlepas dari kekurangan yang ada di dalamnya.

Pontianak, Juni 2023

Noveria Hernas Pranggipani
NIM. E1011191005

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRAK ..... **i**
RINGKASAN SKRIPSI ..... **ii**
PERNYATAAN KEASLIAN ..... **v**
MOTTO DAN PERSEMBAHAN ..... **vi**
KATA PENGANTAR ..... **vii**
DAFTAR ISI ..... **x**
DAFTAR TABEL ..... **xii**
DAFTAR BAGAN ..... **xiii**
DAFTAR GAMBAR ..... **xiv**
DAFTAR LAMPIRAN ..... **xv**

BAB I PENDAHULUAN **1**
1.1 Latar Belakang Penelitian 1
1.2 Identifikasi Masalah Penelitian 17
1.3 Fokus Penelitian 18
1.4 Rumusan Masalah 18
1.5 Tujuan Penelitian 18
1.6 Manfaat Penelitian 18
1.6.1 Manfaat Teoritis 18
1.6.2 Manfaat Praktis 19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA **20**
2.1 Definisi Konsep 20
2.1.1 Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja 20
2.2 Teori 23
2.2.1 Efektivitas 23
2.2.2 Aparatur Sipil Negara 28
2.3 Hasil Penelitian yang Relevan 30
2.4 Alur Pikir Penelitian 31
2.5 Pertanyaan Penelitian 33
BAB III METODE PENELITIAN **34**
3.1 Jenis Penelitian 34
3.2 Langkah-Langkah Penelitian 34
3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian 35
3.3.1 Lokasi Penelitian 35
3.3.2 Waktu Penelitian 36
3.4 Subjek dan Objek Penelitian 36
3.4.1 Subjek Penelitian 36
3.4.2 Objek Penelitian 38
3.5 Teknik Pengumpulan Data 38

3.6 Instrumen atau Alat Pengumpulan Data 39
3.7 Analisis Data 41
3.7.1 Keabsahan Data 41
3.7.2 Teknik Analisis Data 42
BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN 43
4.1 Gambaran Umum Kantor Gubernur Provinsi Kalimantan Barat 43
4.1.1 Letak Wilayah 44
4.1.2 Luas Wilayah 46
4.1.3 Topografi 46
4.2 Visi dan Misi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat 47
4.3 Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat 47
4.3.1 Tugas Pokok dan Fungsi 47
4.3.2 Susunan Organisasi 49
4.3.3 Sumber Daya Manusia 50
4.3.4 Uraian Tugas 53
BAB V EFEKTIVITAS PENERAPAN ANALISIS JABATAN DAN ANALISIS BEBAN KERJA DALAM PENATAAN KEPEGAWAIAN DI BIRO ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI KALIMANTAN BARAT 67
5.1 Hasil Penelitian 67
5.2 Pembahasan 71
5.2.1 Produktivitas 71
5.2.2 Mutu atau Kualitas 80
5.2.3 Efisiensi 89
5.2.4 Fleksibilitas 97
5.2.5 Kepuasan 106
BAB VI PENUTUP 115
6.1 Kesimpulan 115
6.2 Saran 118
6.3 Keterbatasan Penelitian 120

DAFTAR PUSTAKA 122
LAMPIRAN 126

DAFTAR TABEL

Tabel *Halaman*

1.1 Data Nama Jabatan dan Ikhtisar Jabatan Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat 5

1.2 Data Nama Jabatan, Bagian/Sub Bagian, SDM yang Tersedia dan Dibutuhkan, serta Selisih SDM Per Oktober 2022 11

1.3 Data Nama Jabatan, Syarat Kualifikasi Pendidikan untuk Jabatan dan Tingkat Pendidikan Pegawai Per Oktober 2022 14

1.4 Data Nama Jabatan, Jumlah SDM yang Tidak Pernah Mengikuti Diklat, Jenis Diklat yang Harus Diikuti, dan Asal Bagian/Sub Bagian 15

3.1 Waktu Penelitian 36

4.1 Jumlah Pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat Berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin Tahun 2022..... 50

4.2 Jumlah Pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat Berdasarkan Pangkat/Golongan dan Jenis Kelamin Tahun 2022 50

4.3 Pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat Berdasarkan Jabatan Struktural Tahun 2022..... 51

4.4 Pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat Berdasarkan Jabatan Fungsional Tertentu Tahun 2022 52

5.1 Hasil Analisis dan Rencana Tindak Lanjut SKM Biro Organisasi..... 110

DAFTAR BAGAN

Bagan *Halaman*

4.1 Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat 44

4.2 Susunan Organisasi Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat.....49

DAFTAR GAMBAR

Gambar *Halaman*

2.1 Kerangka Pikir Penelitian.....32

5.1 Pegawai Biro Organisasi Menerima Konsultasi Penyusunan Anjab ABK dari Berbagai OPD.....80

5.2 Keputusan Kepala Biro mengenai Penunjukan Rangkap Tugas Pegawai Biro Organisasi.....86

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran *Halaman*

Pedoman Observasi..... 126
Pedoman Wawancara..... 127
Dokumentasi Penelitian..... 135
Surat Tugas..... 138
Biodata..... 139

BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Dalam rangka memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas, kehadiran pegawai sangat dibutuhkan guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat secara adil dan menyeluruh. Pada instansi pemerintah yang berada di tingkat pusat maupun daerah, pegawai yang bekerja di dalamnya diistilahkan sebagai Aparatur Sipil Negara atau yang disingkat sebagai ASN. Menurut Undang-Undang No 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menerangkan bahwa ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Oleh karena itu, kedudukan dan peran ASN dalam setiap organisasi pemerintah akan sangat berpengaruh terhadap kelancaran pelaksanaan tugas negara Indonesia.

Berbagai organisasi, dalam hal ini perangkat-perangkat daerah yang ada di lingkup provinsi saling bersaing dalam segi kualitas, produktivitas, kemudahan, kenyamanan, serta ketepatan waktu mengenai pelayanan yang diberikan. Organisasi sendiri merupakan wadah bagi para individu yang akan bekerja sama dalam upaya mencapai tujuan dari organisasi. Di dalam organisasi tersebut harus jelas pula pembagian mengenai tugas, wewenang, tanggung jawab, hubungan dan tata kerja sehingga tercapai visi misi dari organisasi. Sedangkan untuk mencapai tujuan dari organisasi dibutuhkan pegawai yang berkualitas, dan pegawai yang berkualitas didapat dari proses pendayagunaan sumber daya

manusia. Pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi antara lain dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, penempatan sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karier, pemberian kompensasi, kesejahteraan, keselamatan, kesehatan kerja, serta hubungan industrial. Perencanaan dan implementasi dari fungsi-fungsi ini harus didukung pula oleh penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja yang baik dari masing-masing perangkat daerah atau instansi pemerintah.

Berdasarkan Pasal 56 ayat (1) dan Pasal 94 ayat (2) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, dijelaskan bahwa setiap instansi pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja berdasarkan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK). Menimbang dari Undang-Undang tersebut maka disusun Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja yang di dalamnya mengatur secara teknis mekanisme dan formatur mengenai penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Sesuai dengan ketentuan yang dimaksud, maka analisis jabatan dan analisis beban kerja memiliki peranan dalam penataan manajemen sumber daya manusia aparatur.

Secara umum, Analisis Jabatan dapat diartikan sebagai suatu proses, metode, dan teknik untuk memperoleh data jabatan yang akan diolah menjadi informasi jabatan dan disajikan untuk kepentingan program kepegawaian.

Contoh informasi yang didapat dari analisis jabatan adalah uraian jabatan, syarat jabatan, berat ringannya pekerjaan, besar kecilnya risiko pekerjaan, sulit tidaknya pekerjaan, besar kecilnya tanggung jawab, banyak sedikitnya pengalaman, tinggi rendahnya tingkat pendidikan dan pertimbangan-pertimbangan lain (Luis dan H. Fakhry, 2021:24). Selanjutnya, Analisis Jabatan (Anjab) merupakan metode yang sistematis yang mampu mengidentifikasi dan menganalisis persyaratan apa saja yang dibutuhkan dalam suatu unit kerja. Dengan adanya analisis jabatan ini, maka organisasi mampu mengetahui kriteria calon pegawai yang dibutuhkan untuk mengisi sebuah jabatan yang outputnya berupa spesifikasi jabatan dan deskripsi jabatan (Nilawati dkk. 2017:77). Sedangkan Analisis Beban Kerja (ABK) menurut Anggraeni (2015:225) merupakan metode yang digunakan untuk memberikan informasi mengenai pengalokasian sumber daya manusia karyawan untuk menyelesaikan beban kerja yang ada. Peraturan Menteri PAN RB Nomor 1 Tahun 2020 di dalamnya menjelaskan bahwa analisis beban kerja pada hakekatnya diharapkan agar dapat terpenuhinya tuntutan kebutuhan untuk menciptakan efektivitas dan efisiensi serta profesionalisme sumber daya manusia aparatur yang memadai, yang hasilnya dapat dijadikan tolok ukur untuk meningkatkan produktivitas kerja. Jadi dapat dikatakan bahwa analisis jabatan merupakan suatu proses yang dilakukan untuk memperoleh data jabatan untuk kepentingan program kepegawaian, sedangkan analisis beban kerja adalah proses untuk mengetahui jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu. Di instansi pemerintahan, kualitas dan kuantitas sumber daya

manusia menjadi satu diantara faktor yang berpengaruh dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Sehingga diharapkan jumlah tenaga kerja berjalan seimbang dengan hasil pekerjaan.

Biro Organisasi merupakan satu diantara unit kerja yang berada di bawah lingkup Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat. Berdasarkan Peraturan Gubernur Nomor 110 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat, dimana tugas Biro Organisasi adalah merumuskan dan mengkoordinasikan kebijakan daerah di bidang kelembagaan perangkat daerah dan analisis jabatan, ketatalaksanaan, serta reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja.

Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat terdiri atas 3 Bagian dan 9 Sub Bagian:

1) Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan, membawahi 3 (tiga) Sub Bagian yaitu:
   - Sub Bagian Kelembagaan Provinsi
   - Sub Bagian Kelembagaan Kabupaten/Kota
   - Sub Bagian Analisis Jabatan
2) Bagian Tatalaksana, membawahi 3 (tiga) Sub Bagian yaitu:
   - Sub Bagian Tatalaksana Pemerintahan
   - Sub Bagian Pelayanan Publik
   - Sub Bagian Tata Usaha Biro

3) Bagian Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kinerja, membawahi 3 (tiga) Sub Bagian, yaitu:

- Sub Bagian Reformasi Birokrasi
- Sub Bagian Akuntabilitas Kinerja
- Sub Bagian Budaya Kerja

Dalam pembagian tugas serta pelaksanaan kegiatannya, maka masing-masing jabatan yang ada pasti memiliki tugas pokok dan fungsi yang berbeda. Untuk mengetahui secara ringkas mengenai tugas pada masing-masing jabatan, berikut penulis sajikan data mengenai ikhtisar jabatan dari masing-masing nama jabatan di Biro organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat.

Tabel 1.1
Data Nama Jabatan dan Ikhtisar Jabatan Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat

NO	NAMA JABATAN	IKHTISAR JABATAN
1	**Kepala Biro (Karo)**	Memimpin pelaksanaan tugas Biro Organisasi dalam rangka menyiapkan bahan perumusan kebijakan daerah, membina, mengkoordinasikan, menyelenggarakan, mengawasi, mengevaluasi dan mengendalikan kegiatan pada Biro Organisasi di Bidang Kelembagaan dan Analisis Jabatan, Tatalaksana dan Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kinerja di lingkungan Sekretariat Daerah berdasarkan peraturan yang berlaku agar tugas pokok dan fungsi Biro Organisasi dapat terlaksana secara efisien dan efektif.
2	**Kepala Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan**	Memimpin pelaksanaan tugas Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan dalam rangka fasilitasi, koordinasi, monitoring, evaluasi dan pelaporan, menyiapkan bahan dan perumusan kebijakan teknis di bidang Kelembagaan Provinsi, Kelembagaan Kabupaten/Kota dan Analisis Jabatan Biro Organisasi berdasarkan ketentuan yang berlaku agar tugas pokok dan Fungsi Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan dapat terlaksana secara efisien dan efektif.
3	Analis Kebijakan Madya	Melaksanakan jabatan fungsional tertentu meliputi kajian dan analisis kebijakan yang mempunyai ruang lingkup tugas, tanggungjawab, dan wewenang untuk melaksanakan kajian dan analisis kebijakan dalam lingkungan instansi Pusat dan Daerah
4	Analis Kebijakan Muda	
5	Analis Kebijakan Pertama	

		sesuai dengan peraturan yang berlaku agar tugas telaksana secara efektif dan efisien.
6	Analis Jabatan	Melaksanakan kegiatan analisis dan penelaahan dalam rangka penyusunan rekomendasi dibidang kebutuhan jabatan sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar tugas dapat berjalan secara efektif dan efisien.
7	Analis Kepegawaian Madya	Melakukan kegiatan Manajemen PNS dan pengembangan sistem manajemen PNS sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Analis Kepegawaian agar tugas berjalan dengan baik dan lancar.
8	Analis Kepegawaian Muda	
9	Analis Kepegawaian Pertama	
10	Analis Kelembagaan	Melaksanakan kegiatan yang meliputi pengumpulan, pengklasifikasian dan penelaahan untuk menyimpulkan dan menyusun rekomendasi di bidang kelembagaan Pemerintahan sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar tugas dapat berjalan secara efektif dan efisien.
11	**Kepala Bagian Tatalaksana**	Memimpin pelaksanaan Bagian Tatalaksana dalam rangka fasilitasi, koordinasi, monitoring, evaluasi dan pelaporan, penyiapan bahan dan perumusan kebijakan teknis di bidang Tatalaksana Pemerintah, Pelayanan Publik dan Tata Usaha Biro berdasarkan ketentuan yang berlaku agar tugas pokok dan fungsi Bagian Tatalaksana secara efisien dan efektif.
12	Analis Tatalaksana	Melaksanakan kegiatan yang meliputi pengumpulan, pengklasifikasian dan menganalisa untuk menyimpulkan dan menyusun rekomendasi urusan bidang Tatalaksana sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar tugas dapat berjalan secara efektif dan efisien.
13	Analis Pelayanan Publik	Melakukan kegiatan yang meliputi pengumpulan, pengklasifikasian dan penelaahan untuk menyimpulkan dan menyusun rekomendasi urusan pelayanan publik di lingkungan Provinsi Kalbar sesuai dengan prosedur yang berlaku agar semua pekerjaan dapat diselesaikan secara berdayaguna dan berhasil guna.
14	Analis Jabatan	Melaksanakan kegiatan yang meliputi pengumpulan, pengklasifikasian dan penelaahan data untuk menyimpulkan dan menyusun rekomendasi di bidang analisis jabatan sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar tugas dapat berjalan secara efektif dan efisien.
15	Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro	Memimpin pelaksanaan tugas Sub Bagian Tata usaha seperti mengumpulkan, mengolah dan menyiapkan bahan perumusan kebijakan administrasi kepegawaian, organisasi dan tata laksana serta urusan umum, rencana kerja, keuangan dan asset sesuai dengan ketentuan yang berlaku
16	Arsiparis Ahli Pertama	Melaksanakan tugas kegiatan kearsipan seperti mencatat, menyeleksi, pengeditan dan penggabungan data, dokumentasi dan informasi serta pengembangan profesi sesuai prosedur kerja untuk memperlancar pelaksanaan tugas
17	Pranata Komputer Pelaksana/Terampil	Melaksanakan kegiatan yang meliputi mengoperasikan komputer, melakukan perekaman data, pemasangan dan pemeliharaan komputer serta sistem jaringan komputer dan membuat program

		dasar/menengah berdasarkan kebutuhan organisasi sebagaimana ketentuan yang berlaku
18	Pranata Komputer Mahir	Melaksanakan kegiatan teknologi informasi berbasis komputer yang meliputi tata kelola dan tata laksana teknologi informasi, infrastruktur teknologi informasi, serta sistem informasi dan multimedia berdasarkan kebutuhan organisasi sebagaimana ketentuan yang berlaku
19	Penyusun Program Anggaran dan Pelaporan	Melakukan kegiatan yang meliputi pengumpulan, penyusunan dan penelaahan data untuk menyimpulkan dan menyampaikan rekomendasi di bidang program anggaran dan pelaporan di lingkungan Provinsi Kalbar sesuai dengan prosedur yang berlaku agar semua pekerjaan dapat diselesaikan secara berdayaguna dan berhasil guna
20	Bendahara	Melakukan penerimaan, pengeluaran dan pembukuan terkait transaksi keuangan pada Instansi sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku, agar pelaksanaan kegiatan administrasi keuangan dapat berjalan secara efektif dan efisien
21	Verifikator Keuangan	Melakukan kegiatan pengelolaan yang meliputi penyusunan, penelaahan dan verifikasi data usulan pencairan anggaran, sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku, agar pelaksanaan administrasi keuangan dapat berjalan secara efektif dan efisien
22	Pengelola Keuangan	Melakukan kegiatan pengelolaan dan penyusunan laporan di bidang keuangan sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku, agar pelaksanaan kegiatan administrasi keuangan dapat berjalan secara efektif dan efisien
23	Pengelola Barang Milik Daerah	Melakukan kegiatan pengelolaan yang meliputi penyiapan bahan, koordinasi dan penyusunan laporan di bidang barang persediaan dan barang milik Daerah sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku, agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan
24	Pengadministrasi Umum	Melaksanakan tugas pengadministrasian umum dan dokumen lainnya sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku agar pelaksanaan tugas berjalan lancar.
25	Pengadministrasi Persuratan	Melaksanakan tugas mengagendakan surat seperti mencatat surat keluar dan surat masuk, mendistribusikan surat dan mengarsipkan surat dengan menggunakan teknik dan metode penataan yang sesuai dengan ketentuan dan pedoman yang berlaku agar tugas pokok dan fungsi Pengadministrasi Persuratan dapat terlaksana lebih efisien dan efektif.
26	**Kepala Bagian Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kinerja**	Memimpin pelaksanaan tugas Bagian Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kinerja, menyiapkan bahan perumusan kebijakan, melakukan fasilitasi, koordinasi, monitoring, evaluasi dan pelaporan Bidang Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kinerja.
27	Penyusun Bahan Kebijakan	Melaksanakan kajian dan analisis kebijakan di bidang kelembagaan dalam lingkungan pemerintah provinsi kalimantan barat sesuai dengan ketentuan yang berlaku sebagai dasar penyusunan kebijakan

28	Analis Kinerja	Melakukan pengumpulan, pengolahan dan analisa data pengembangan kinerja perangkat daerah dan kab/kota sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar tugas dapat berjalan secara efektif dan efisien
29	Penyusun Norma Standar, Prosedur, dan Kriteria	Menerima, mengumpulkan dan mengelompokkan serta menelaah data Standar Operasional dan Prosedur dan Pelayanan di bidang Norma Standar Prosedur dan Kriteria sebagai bahan untuk melaksanakan kegiatan selanjutnya.

Sumber: SK Gubernur Kalbar tentang Anjab dan ABK Biro Organisasi Setda Prov. Kalbar Tahun 2022

Selanjutnya, melalui perencanaan SDM yang matang akan meningkatkan efektivitas kerja apabila SDM yang ada telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan produktivitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh sumber daya manusia (Dwi Cahyono, 2014:4). Maka dari itu Biro Organisasi yang merupakan unit kerja di bawah lingkup Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat memerlukan data berupa analisis jabatan dan analisis beban kerja dalam rangka mencapai visi dan misi organisasi. Prof. Sofian Effendi (dalam Bambang Rudito, dkk, 2016:14) menerangkan bahwa ASN adalah suatu profesi di pemerintahan, sehingga diperlukan persyaratan, kompetensi, dan tanggung jawab dalam bekerja. Aparatur Sipil Negara yang diperlukan bukan hanya yang memiliki keterampilan dan kemampuan profesionalis saja melainkan juga diperlukan perubahan sikap mental, etika dan moral, serta dedikasi dan pengabdian yang tinggi terhadap masyarakat. Sehingga untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai jabatan yang diduduki dengan baik, maka penataan pegawai perlu diperhatikan (Sahirrudin, 2020:174).

Untuk menilai efektif atau tidaknya penerapan dari analisis jabatan dan analisis beban kerja di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat dapat diukur dari beberapa faktor yang dijelaskan oleh Gibson dan Steers (dalam Sumaryadi, 2005:107) tentang efektivitas yaitu produktivitas, mutu atau kualitas, efisiensi, fleksibilitas, dan kepuasan. Pertama, faktor produktivitas berkaitan dengan proses dari sebuah pekerjaan yang dapat menghasilkan output tertentu sesuai dengan bidang pekerjaan yang dikerjakan masing-masing. Dalam hal ini, maka pegawai yang ada di Biro Organisasi dalam menduduki jabatannya harus mampu mengemban tugas dan fungsi sesuai dengan uraian tugas pada analisis jabatan dan analisis beban kerja. Kedua, faktor mutu atau kualitas berkaitan dengan upaya pemenuhan harapan pelanggan dalam hal ini masyarakat mengenai produk dan jasa dimana penilaian berasal dari pelanggan itu sendiri. Dalam hal ini, di Biro Organisasi dalam memberikan jasa bukan ke masyarakat melainkan ke sesama organisasi perangkat daerah dan hal tersebut berbentuk konsultasi. Ketiga, faktor efisiensi berkaitan dengan kemampuan dalam melaksanakan sesuatu dengan waktu yang singkat dan hasil yang baik. Dalam hal ini, Biro Organisasi harus mampu untuk memanfaatkan sumber daya manusia aparaturnya sehingga tidak ada pegawai yang memiliki tugas tumpang tindih antar jabatan dan keseluruhan kegiatan dalam bekerja dapat berhasil guna serta dapat dipertanggungjawabkan. Keempat, faktor fleksibilitas berkaitan dengan kemampuan diri untuk menyesuaikan pekerjaan sesuai dengan kondisi yang terjadi. Hal ini menjadi faktor penting yang ada dalam pemerintahan karena terkadang situasi tak terduga terjadi sehingga mengharuskan pegawai untuk

mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan. Kelima, faktor kepuasan berkaitan dengan perasaan masyarakat terhadap pekerjaan pegawai serta tingkat kesenangan yang dirasakan pegawai atas peranan atau pekerjaanya dalam organisasi dilihat dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dan organisasi tempat mereka berada. Dalam hal ini, kepuasan pegawai Biro Organisasi berdasarkan penempatannya dan juga dalam menjalankan beban kerjanya sesuai Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja akan dinilai. Penulis menggunakan teori tersebut sebagai penilaian dalam penerapan analisis jabatan dan analisis beban kerja karena jika pegawai yang bekerja sudah sesuai dengan kualifikasi jabatan dan dapat bekerja optimal sesuai dengan pekerjaan yang dibebankan maka sesuai dengan tujuan dibuatnya analisis jabatan dan analisis beban kerja, organisasi dapat mencapai tujuan dengan pegawai yang profesional dan kompeten di bidangnya.

Selanjutnya, untuk menyelesaikan beban kerja yang sesuai dengan uraian tugas masih ditemukan beberapa permasalahan pada Biro Organisasi yang mengakibatkan tidak tertatanya sistem kepegawaian yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi organisasi dan tidak terpenuhinya posisi jabatan dengan pegawai pemerintah yang profesional.

Berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Kalimantan Barat tentang Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat Tahun 2022, Biro Organisasi membutuhkan keseluruhan 65 pegawai untuk memenuhi formasi jabatan yang ada. Jumlah pegawai yang tersedia per Oktober 2022 adalah sebanyak 39 pegawai dengan satu pegawai

berstatus tugas belajar yang artinya hanya terdapat 38 pegawai yang aktif bekerja. Sehingga dalam penerapannya masih terdapat beberapa formasi jabatan yang kekurangan pegawai hingga kekosongan pegawai yang ditunjukkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.2
Data Nama Jabatan, Bagian/Sub Bagian, SDM yang tersedia dan Dibutuhkan, serta selisih SDM Per Oktober 2022

No	Nama Jabatan	Bagian/Sub Bagian	SDM yang Tersedia	SDM yang Dibutuhkan	Selisih
1	Analis Kebijakan Madya	Kelembagaan dan Analisis Jabatan	0	3	3
		Tatalaksana	0	1	1
		Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kinerja	0	3	3
2	Analis Kebijakan Muda	Tatalaksana	1	2	1
3	Analis Kebijakan Pertama	Kelembagaan dan Analisis Jabatan	1	3	2
		Tatalaksana	1	3	2
		Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kinerja	0	3	3
4	Analis Kelembagaan	Kelembagaan dan Analisis Jabatan	3	4	1
5	Analis Kepegawaian Muda	Kelembagaan dan Analisis Jabatan	1	4	3
6	Analis Kepegawaian Pertama	Kelembagaan dan Analisis Jabatan	2	3	1
7	Analis Jabatan	Kelembagaan dan Analisis Jabatan	1	2	1
		Tatalaksana	0	1	1
8	Pranata Komputer Pelaksana/Terampil	Tatalaksana/Tata Usaha Biro	0	1	1
9	Pranata Komputer Mahir	Tatalaksana/Tata Usaha Biro	0	1	1
10	Pengelola Keuangan	Tatalaksana/ Pelayanan Publik	0	1	1
11	Pengelola Barang Milik Daerah	Tatalaksana/Tata Usaha Biro	0	1	1
12	Penyusun Bahan Kebijakan	Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kinerja/Reformasi Birokrasi	0	1	1
	TOTAL KEKURANGAN SDM		**27 orang**		

Sumber: SK Gubernur Kalbar tentang Anjab dan ABK Biro Organisasi Setda Prov. Kalbar Tahun 2022

Biro Organisasi secara keseluruhan mempunyai 29 formasi jabatan yang tertuang dalam Surat Keputusan Gubernur Kalimantan Barat tentang Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat Tahun 2022. Dilihat dari tabel 1.2 di atas dapat dikatakan persentase kekurangan pegawai di Biro Organisasi sebanyak 41,5% dengan rincian sebanyak 29 formasi jabatan yang ada, terdapat 6 formasi jabatan yang tidak ada pegawainya sama sekali, dan 6 formasi jabatan lainnya kekurangan pegawai di bagian-bagian tertentu. Hal ini mengindikasikan belum optimalnya kinerja organisasi karena tidak terpenuhinya beberapa jabatan yang memiliki tugas pokok penting dalam meningkatkan efektivitas dan kualitas dari organisasi.

Kekurangan pegawai di Biro Organisasi ini mengakibatkan adanya *double job* atau rangkap jabatan yang dilakukan agar kinerja organisasi tidak terhambat. Namun, dengan adanya rangkap jabatan tersebut membuat pegawai memiliki kinerja yang kurang maksimal karena pada dasarnya pegawai jika diberikan satu tanggung jawab saja harus memiliki konsentrasi dan tanggung jawab penuh pada kerjaanya tetapi malah ditambah pekerjaan yang lain. Selain itu, adanya tambahan pekerjaan diluar tupoksi jabatan mengakibatkan pegawai terpaksa menambah jam kerja atau lembur yang mana berujung pada penurunan produktivitas pegawai. Hal ini juga erat kaitannya dengan keterlambatan pegawai masuk kantor karena merasa sudah bekerja melebihi waktu yang ditetapkan di hari sebelumnya sehingga pegawai menganggap hal tersebut sebagai konsekuensi pekerjaan.

Selanjutnya, dalam penempatan pegawai masih perlu diperhatikan persyaratan kesesuaian antara minat, bakat, pengetahuan, keterampilan dan keahlian pegawai dengan jenis dan tingkat pekerjaan/jabatan yang dipercayakan. Dengan kata lain penempatan harus berpegang kepada prinsip "*The right man on the right place and the right man on the right job*" yang artinya penempatan orang-orang yang tepat pada tempat dan untuk jabatan yang tepat (Thoha, 2005:189). Dengan melakukan penempatan pegawai yang sesuai dengan prinsip tersebut diharapkan akan meningkatkan kinerja pegawai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Dengan kata lain apabila sesuatu pekerjaan diserahkan kepada yang bukan ahlinya maka bukan tidak mungkin visi dan misi organisasi tidak dapat berjalan dengan sempurna, sehingga diharapkan setiap Pengangkatan Aparatur Sipil Negara di instansi pemerintah dalam memegang suatu jabatan struktural harus mengikuti dan lulus pendidikan dan latihan kepemimpinan sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan untuk jabatan tersebut. Tingkat pendidikan menjadi satu diantara persyaratan jabatan yang harus dipenuhi oleh sumber daya manusia aparatur. Untuk itu sudah seharusnya pegawai yang menduduki suatu jabatan harus memiliki disiplin ilmu yang sesuai dengan pekerjaanya dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja pegawai.

Pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat masih ditemui beberapa jabatan yang diduduki oleh pegawai yang memiliki pendidikan terakhir tidak sesuai dengan syarat kualifikasi pendidikan untuk

jabatan. Agar lebih jelas berikut penulis sajikan tabel mengenai posisi jabatan tersebut.

Tabel 1.3
Data Nama Jabatan, Syarat Kualifikasi Pendidikan untuk Jabatan Dan Tingkat Pendidikan Pegawai Per Oktober 2022

Nama Jabatan	Syarat Kualifikasi Pendidikan untuk Jabatan	Tingkat Pendidikan Pegawai
Analis Kelembagaan	S-1	SLTA Umum
Penyusun Norma Standar, Prosedur, dan Kriteria	S-1	SLTA Umum
Verifikator Keuangan	D-III	SLTA Umum

Sumber: SK Gubernur Kalbar tentang Anjab dan ABK Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat Tahun 2022

Dari tabel 1.3 di atas, dapat terlihat bahwa masih terdapat 3 posisi jabatan yang diisi oleh pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan kualifikasi jabatan pada Surat Keputusan Gubernur Kalimantan Barat tentang Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat Tahun 2022. Adam Indrajaya (dalam Mesiono, 2018:87) juga menjelaskan bahwa efektivitas dari kinerja organisasi akan terlihat dari kemampuan kerja pegawai yang dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja.

Terdapatnya perbedaan pendidikan terakhir yang dimiliki oleh pegawai dengan syarat kualifikasi pendidikan untuk jabatan yang diduduki mengakibatkan lamanya proses adaptasi yang dilakukan pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi. Selain itu, pendidikan juga tidak hanya

berkaitan dengan materi dan *skill* saja, tetapi juga menanamkan nilai-nilai dan etika yang tidak kalah penting peranannya untuk diterapkan dalam dunia kerja, terlebih pada instansi pemerintahan yang sebagian besar tugasnya melayani masyarakat sehingga benar-benar dibutuhkan sumber daya aparatur negara yang kompeten untuk mengisi jabatan yang ada.

Selain dari sisi tingkat pendidikan, untuk meningkatkan kompetensi pegawai Aparatur Sipil Negara maka diperlukan kegiatan seperti Pendidikan dan Latihan. Pada dokumen analisis jabatan dan analisis beban kerja Biro Organisasi, juga disertakan kualifikasi suatu jabatan dimana salah satunya harus mengikuti diklat kepemimpinan dan diklat teknis/fungsional.

Berikut penulis jabarkan jabatan dan jenis diklat yang harus diikuti namun ternyata pegawai yang menduduki jabatan tidak memiliki pengalaman diklat untuk memenuhi kualifikasi jabatan sesuai dengan dokumen analisis jabatan dan analisis beban kerja Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat Tahun 2022.

Tabel 1.4
Data Nama Jabatan, Jumlah SDM yang Tidak Pernah Mengikuti Diklat, Jenis Diklat yang Harus Diikuti, dan Asal Bagian/Sub Bagian

No	Nama Jabatan	Jumlah SDM yang Tidak mengikuti Diklat	Jenis Diklat yang Harus Diikuti	Bagian/ Sub Bagian
1	Analis Kebijakan Muda	2	- Pelatihan Dasar CPNS Gol. III - Diklat Analis Kebijakan - Diklat Analis Kebijakan Publik - Diklat Tata Naskah Dinas	Kelembagaan dan Analisis Jabatan
		1		Tatalaksana
2	Analis Kelembagaan	1	- Pelatihan Dasar CPNS Gol. III - Pelatihan Calon Analis Kebijakan - Pelatihan Manajemen Kinerja	Kelembagaan dan Analisis Jabatan
3	Pengadministrasi Persuratan	1	- Bimtek Administrasi Perkantoran - Kearsipan - Diklat Tata Naskah Dinas	Tatalaksana/TU Biro

4	Penyusun Norma Standar Prosedur dan Kriteria	1	- Diklat Prajabatan Golongan III - Diklat Akuntabilitas Kinerja - Diklat Reformasi Birokrasi	RB dan Akuntabilitas Kinerja/Budaya Kerja
5	Verifikator Keuangan	1	- Pelatihan Dasar CPNS Gol. II - Diklat Penatausahaan Keuangan Daerah	Tatalaksana/TU Biro
6	Analis Jabatan	1	- Pelatihan Dasar CPNS Gol. III - Diklat Analisis Jabatan, evaluasi jabatan dan kompetensi jabatan - Diklat Penyusunan Anjab dan ABK	Kelembagaan dan Analisis Jabatan/Analis Jabatan
		1		RB dan Akuntabilitas Kinerja/RB
7	Bendahara	1	- Pelatihan Dasar CPNS Gol. II - Diklat Bendaharawan - Diklat Penatausahaan Keuangan Daerah	Tatalaksana/TU Biro
8	Penyusun Program Anggaran dan Pelaporan	1	- Pelatihan Dasar CPNS Gol. III - Diklat Penyusunan Renstra dan Renja - Diklat Penyusunan Laporan Anggaran	Tatalaksana/TU Biro
9	Arsiparis Pertama	1	- Pelatihan Dasar CPNS Gol. III - Diklat Fungsional Arsiparis - Diklat Tata Naskah Dinas	Tatalaksana/TU Biro
10	Analis Tatalaksana	1	- Pelatihan Dasar CPNS Gol. III - Diklat Tata Naskah Dinas - Diklat Kepegawaian	Tatalaksana
11	Analis Kebijakan Pertama	1	- Pelatihan Dasar CPNS Gol. III - Diklat SOP - Diklat Tata Naskah Dinas - Diklat Analis Kebijakan	Kelembagaan dan Analisis Jabatan
		1		Tatalaksana

Sumber: SK Gubernur Kalbar tentang Anjab dan ABK Biro Organisasi Setda Prov. Kalbar Tahun 2022

Dari total 29 formasi jabatan, 11 formasi jabatan dengan 15 pegawai di dalamnya tidak pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan sekalipun yang sesuai dengan kualifikasi jabatan pada analisis jabatan dan analisis beban kerja. Data di atas menunjukkan dari 38 pegawai yang ada, sebanyak 39% pegawai yang belum mengikuti diklat dan berakibat pada kurangnya keahlian pegawai

dalam menjalankan pekerjaanya. Kurangnya keahlian tersebut berpengaruh pada kualitas performa yang diberikan oleh pegawai dalam rangka memajukan instansi. Diadakannya diklat sendiri menjadi bagian dari proses pendidikan bagi pegawai agar bisa memahami bagaimana kedudukan, peran, hak, kewajiban, dan kode etik yang harus dimiliki seorang ASN dalam melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan permasalahan di atas maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul "Efektivitas Penerapan Analisis Jabatan Dan Analisis Beban Kerja Dalam Penataan Kepegawaian Di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat".

1.2. Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka identifikasi masalah adalah sebagai berikut:

1. Terdapat beberapa formasi jabatan yang kosong karena kurangnya jumlah pegawai.
2. Terdapat pegawai yang latar belakang pendidikannya tidak sesuai dengan kualifikasi jabatan pada Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja.
3. Terdapat beberapa pegawai yang tidak memiliki pengalaman mengikuti Diklat sesuai dengan kualifikasi jabatan pada Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja.

1.3. Fokus Penelitian

Berdasarkan pada identifikasi masalah penelitian, maka penulis memfokuskan pada Efektivitas Penerapan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Dalam Penataan Kepegawaian Di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah penulis uraikan di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah "Apa faktor yang menyebabkan efektivitas penerapan analisis jabatan dan analisis beban kerja dalam penataan kepegawaian di Biro Organisasi belum optimal?"

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan Efektivitas Penerapan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja dalam Penataan Kepegawaian di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat.

1.6. Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin diperoleh dari penelitian ini adalah:

1.6.1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan konsep dan teori Ilmu Administrasi, dapat memperkaya kajian Administrasi Publik serta dapat dijadikan

referensi bagi peneliti selanjutnya yang berminat melakukan penelitian tentang Efektivitas Penerapan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja dalam Penataan Kepegawaian.

1.6.2. Manfaat Praktis

a) Bagi Penulis

Hasil penelitian ini dapat memperluas pengetahuan penulis serta menjadi masukan untuk mahasiswa/i Program Studi Administrasi Publik dalam upaya mempersiapkan diri terjun ke lingkungan sosial. Penelitian ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik.

b) Bagi Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat

Sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam melakukan penataan kepegawaian sesuai dengan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja yang disusun.

c) Bagi FISIP UNTAN

Untuk menambah koleksi pustaka dan bahan bacaan bagi mahasiswa/i Program Studi Administrasi Publik secara khusus dan mahasiswa/i FISIP UNTAN secara umum.