

BAB II

STUDI PUSTAKA

A. Studi Pustaka Terkait Fokus Jurusan

1. Konsep Administrasi Publik

a. Definisi Administrasi Publik

Administrasi publik merupakan ilmu yang membahas mengenai cara mengelola organisasi publik. Menurut Pasolong (2019:9) Administrasi publik adalah “sebuah kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan untuk memenuhi kebutuhan publik secara efisien dan efektif”. Tak hanya itu Sugandi (2011:2) juga menjelaskan bahwa administrasi publik ialah “organisasi yang dibentuk oleh publik dengan aturan yang mengikatnya secara keseluruhan dan masing-masing memiliki peran dalam pembangunan pemerintahan itu sendiri, masyarakat serta sektor swasta”.

Administrasi publik membahas terkait hubungan pemerintah dengan publik atau masyarakat. Menurut Revida dkk, (2020:3), administrasi publik merupakan:

Seluruh upaya penyelenggaraan pemerintah yang meliputi kegiatan manajemen pemerintah (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pembangunan) dengan sebuah mekanisme kerja dan dukungan manajemen sumber daya manusia.

b. Ciri-ciri Administrasi Publik

Revida dkk, (2020:5-7) menyatakan bahwa ciri-ciri administrasi publik ialah sebagai berikut:

- 1) Administrasi publik tidak dapat dipisahkan dengan politik
Administrasi publik dan politik diibaratkan dengan dua sisi mata uang yang tidak bisa dipisahkan satu sama lain yang dimana ketika proses politik telah selesai dalam merumuskan kebijakan, maka administrasi publik akan melaksanakan keputusan tersebut.
- 2) Administrasi publik suatu keharusan (*is a must*)
maksudnya ialah manusia dari lahir hingga akhir hayatnya akan selalu membutuhkan administrasi publik dalam semua bidang kehidupan baik sosial, politik, ekonomi, dan pertahanan keamanan.
- 3) Administrasi publik mempunyai skala prioritas
Administrasi publik menjalankan prinsip skala prioritas yakni mengutamakan perihal yang paling dibutuhkan oleh masyarakat seperti bidang pendidikan, kesehatan, penanggulangan bencana, dan lebih mengutamakan memberikan pelayanan kepada masyarakat serta mengutamakan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi.
- 4) Administrasi publik bersifat monopoli
Terdapat beberapa kegiatan administrasi publik yang bersifat monopoli yaitu kegiatan yang hanya dapat dilaksanakan oleh administrasi publik dan tidak boleh diserahkan ke sektor swasta atau yang lainnya. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga keamanan dan kenyamanan bagi negara dan masyarakat seperti kebijakan moneter, agama, pertahanan keamanan, penyediaan Surat Tanda Nomor Kendaraan (STNK), Surat Izin Mengemudi (SIM), Kartu Tanda Penduduk (KTP), Kartu Keluarga (KK), Akte Kelahiran dan lain lain.
- 5) Administrasi publik mengharapakan kepatuhan
Administrasi publik mengharapakan kepatuhan semua pihak khususnya patuh pada peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan oleh pemerintah seperti patuh pada tata cara, mekanisme, standar operasional prosedur (SOP) agar tercapai keteraturan dan efektivitas. Tanpa kepatuhan masyarakat, maka administrasi publik tidak akan dapat memberikan pelayanan yang maksimal. Masyarakat yang tidak patuh akan mendapatkan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- 6) Administrasi publik dilaksanakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku
Semua aktivitas administrasi publik telah diatur oleh peraturan perundang-undangan yang berlaku. Ini merupakan salah satu ciri khas administrasi publik yang dikenal dengan istilah legalistik dan formal. Hal ini dimaksudkan agar pelaksanaan administrasi publik mendapat pengakuan dan dukungan konstitusi.
- 7) Administrasi publik adalah sebuah sistem
Sistem adalah keseluruhan bagian-bagian yang saling berinteraksi dan berhubungan satu sama lain. Administrasi

publik mempunyai unsur-unsur yang saling berkaitan satu sama lain dalam rangka mencapai tujuan publik. Semua unsur administrasi publik harus menjalankan fungsinya dengan baik. Jika terdapat salah satu unsur tidak berjalan, maka akan mempengaruhi unsur yang lain tidak dapat bekerja atau menjalankan fungsinya dengan baik. Jika perencanaan dalam administrasi publik tidak menjalankan fungsinya dengan baik, maka pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan tidak akan berjalan dengan baik.

8) Administrasi publik bersifat netral

Administrasi publik harus bersifat netral dan tidak boleh memihak pada salah satu aliran, kelompok/golongan dan partai politik tertentu. Hal ini dilakukan agar administrasi publik dapat berjalan secara profesional dan memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat dan tidak diintervensi oleh kepentingan politik atau partai politik tertentu.

9) Administrasi publik bersifat adil

Maksudnya ialah administrasi publik harus melayani semua orang atau masyarakat tanpa memandang suku, agama, ras, maupun antar golongan tertentu. Siapa yang datang duluan akan dilayani terlebih dahulu, prinsip ini dikenal dengan istilah "*first in first out*" sehingga tidak ada orang yang merasa dianaktirikan.

2. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia ialah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian sumber daya secara optimal dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Syafri & Alwi (2014:10), Manajemen sumber daya manusia adalah "sebuah proses kegiatan perencanaan, perekrutan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia agar organisasi dapat merealisasikan tujuannya secara efektif".

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian terpenting dari sebuah organisasi. Sugijono (2016:53) berpendapat bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah "ilmu dan seni yang mengatur

tentang hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat”.

Manajemen sumber daya manusia ialah ilmu yang mempelajari mengenai cara untuk memperoleh, mengembangkan, dan memelihara pegawai agar tujuan organisasi dapat tercapai. Sedarmayanti (2017:3) mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan:

Pengelolaan pemanfaatan individu, dan sebagai rangkaian strategi, proses, dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan organisasi perusahaan dan individu.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fokus manajemen sumber daya manusia di dalam organisasi ialah mengelola sumber daya manusia dengan ideal agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Priyono (2010:6-8), fungsi-fungsi MSDM ialah:

- 1) Perencanaan untuk kebutuhan SDM
Fungsi perencanaan kebutuhan SDM setidaknya meliputi 2 kegiatan utama, yaitu:
 - a) Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja organisasi untuk jangka pendek dan jangka panjang.
 - b) Analisis jabatan dalam organisasi dilaksanakan untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan.
- 2) *Staffing* sesuai dengan kebutuhan organisasi
Setelah kebutuhan SDM ditentukan, tahapan berikutnya adalah mengisi formasi yang tersedia. Dalam tahapan pengisian staf ini terdapat dua kegiatan yang dilakukan, yaitu:
 - a) Penarikan (rekrutmen) calon tenaga kerja.
 - b) Pemilihan (seleksi) para calon tenaga kerja yang dinilai paling memenuhi syarat. Umumnya rekrutmen dan seleksi diadakan dengan memusatkan perhatian pada ketersediaan calon tenaga kerja baik yang ada di luar organisasi (eksternal) maupun dari dalam organisasi (internal).
- 3) Penilaian Kinerja
Kegiatan ini dilakukan setelah calon tenaga kerja dipekerjakan dalam kegiatan organisasi. Organisasi menentukan bagaimana sebaiknya bekerja dan kemudian

memberi penghargaan atas kinerja yang dicapainya dan apabila pekerja tidak dapat mencapai standar yang telah ditetapkan sebelumnya, maka organisasi harus segera menganalisis kinerja pegawai yang dapat dilakukan dengan dua kegiatan utama, yaitu:

- a) Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja.
 - b) Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja.
- 4) Perbaiki kualitas pekerja dan lingkungan kerja
Saat ini pusat perhatian MSDM mengarah pada 3 kegiatan strategis, yaitu:
- a) Menentukan, merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM agar dapat meningkatkan kemampuan dan kinerja pegawai.
 - b) Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program-program perbaikan produktivitas.
 - c) Memperbaiki kondisi fisik kerja untuk memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pegawai.
- 5) Pencapaian Efektivitas Hubungan Kerja
Setelah tenaga kerja yang dibutuhkan terisi, organisasi kemudian mempekerjakannya, memberi gaji dan memberi kondisi yang akan membuatnya merasa tertarik dan nyaman bekerja. Untuk itu organisasi juga harus membuat standar bagaimana hubungan kerja yang efektif dapat diwujudkan. Dalam hal ini terdapat tiga kegiatan utama, yaitu:
- a) Mengakui dan menunjukkan rasa hormat kepada hak-hak pegawai.
 - b) Melakukan tawar-menawar (*bargaining*) dan menetapkan prosedur bagaimana keluhan pekerja disampaikan.
 - c) Melakukan penelitian tentang kegiatan-kegiatan MSDM.

B. Studi Pustaka Terkait Karya

1. Dasar Penyusunan Karya

a. Definisi Analisis Jabatan

Dasar utama dari penyusunan analisis jabatan ialah sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja (2020:4) Pasal 1 poin 15 “analisis jabatan ialah proses pengumpulan, pencatatan, pengolahan dan penyusunan data jabatan menjadi informasi jabatan”.

Analisis jabatan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam organisasi, karena berfungsi untuk mengidentifikasi deskripsi kerja dalam suatu organisasi. Menurut Kurniawati (2018:153) analisa jabatan adalah “sebuah prosedur yang dilakukan untuk menentukan tugas tugas dari suatu jabatan, serta spesifikasi SDM yang tepat untuk mengisi jabatan tersebut”.

Pada proses pengembangan organisasi, analisis jabatan memegang peran yang sangat penting. Istiwahyuningsih (2019:309) mengemukakan bahwa analisis jabatan adalah “proses pengumpulan informasi mengenai jabatan yang ada, mulai dari nama jabatan, kualifikasi, uraian tugas, standar pencapaian, dan lain-lain”. Selain itu, Menurut Anggraini dkk, (2020:26), analisis jabatan adalah:

Cara yang sistematis untuk mengidentifikasi dan menganalisis persyaratan apa saja yang diperlukan dalam sebuah pekerjaan serta personel yang dibutuhkan suatu pekerjaan sehingga sumber daya manusia yang dipilih dapat melakukan pekerjaan dengan baik.

Salah satu manfaat adanya analisis jabatan, sumber daya manusia dapat ditempatkan pada posisi yang tepat sesuai dengan keahlian, latar belakang pendidikan dan pengalamannya agar ASN bisa menjalankan pekerjaannya dengan baik serta melaksanakan tugasnya pada jabatan yang diemban. Tamara dkk, (2021:132) menjelaskan bahwa “analisis jabatan merupakan rangkaian kegiatan untuk mengumpulkan informasi terkait pekerjaan yang dapat digunakan untuk tujuan perencanaan tenaga kerja”.

b. Definisi Analisis Beban Kerja

Dasar utama dari penyusunan analisis beban kerja ialah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja (2020:5) pada pasal 1 poin 17 “analisis beban kerja adalah teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja”.

Selain analisis jabatan, kegiatan yang tak kalah penting dalam manajemen sumber daya manusia ialah analisis beban kerja yang digunakan untuk merencanakan kebutuhan SDM pada waktu yang akan datang. Menurut Ramadhan dkk, (2014:386) analisis beban kerja adalah:

Teknik untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan 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.

Analisis beban kerja adalah lanjutan dari analisis jabatan yang berfungsi sebagai dasar untuk menentukan jumlah sumber daya manusia dan jenis pekerjaan dalam sebuah unit kerja organisasi. Izzati (2015:32) mengatakan bahwa analisis beban kerja adalah “proses menganalisis beban kerja yang bertujuan untuk mengetahui jumlah waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan”.

Analisis beban kerja dilakukan agar dapat mengukur dan menghitung beban kerja dari tiap-tiap jabatan yang ada dalam organisasi. Istiwahyuningsih (2019:310), mengutarakan bahwa analisis beban kerja ialah “sebuah metode untuk memperoleh informasi volume kerja dan

waktu yang dibutuhkan pegawai dalam melakukan pekerjaannya yang nantinya akan dijadikan sebagai acuan dalam perencanaan pegawai”.

c. Pelaksana Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja

Sesuai dengan yang tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja (2020:6) pasal 3 ayat 3, menetapkan bahwa:

Pelaksana 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.

Devra (2020:42), mengatakan bahwa pelaksana analisis jabatan:

Harus disusun oleh bidang kepegawaian atau personalia di sebuah instansi negeri ataupun swasta agar dapat mengetahui apakah pegawai tersebut cocok atau pantas menempati jabatan yang diberikan, mulai dari pendidikannya, keahliannya dan pengalamannya.

Pembahasan terkait tim analisis jabatan dan analisis beban kerja, lebih lanjut dijelaskan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja (2020:6) pada pasal 4 ayat 1 dan 2, yang berbunyi:

- 1) Untuk kelancaran pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada masing-masing Instansi Pemerintah, Pejabat Pembina Kepegawaian membentuk Tim Pelaksana Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja.
- 2) Tugas tim pelaksana analisis jabatan dan analisis beban kerja adalah mengumpulkan data, menyusun informasi jabatan, memverifikasi data, serta mengumpulkan beban kerja dalam jangka waktu satu tahun.

Pada pasal 5 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis

Jabatan dan Analisis Beban Kerja (2020:6-8), mengungkapkan mengenai persyaratan dan susunan keanggotaan beserta tugas dari tiap anggota tim pelaksana analisis jabatan dan analisis beban kerja:

- 1) Persyaratan untuk dapat diangkat menjadi anggota tim pelaksana analisis jabatan dan analisis beban kerja adalah:
 - a) PNS dan/atau PPPK yang telah mengikuti pelatihan bimbingan teknis analisis jabatan dan analisis beban kerja.
 - b) Syarat objektif lain yang ditentukan oleh pejabat yang berwenang, termasuk pengalaman serta kemampuan lain yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas tim.
- 2) Susunan keanggotaan tim pelaksana analisis jabatan dan analisis beban kerja terdiri dari:
 - a) Seorang ketua merangkap anggota.
 - b) Seorang sekretaris merangkap anggota
 - c) Paling sedikit 7 (tujuh) orang anggota, termasuk ketua dan sekretaris.
- 3) Ketua tim pelaksana analisis jabatan dan analisis beban kerja dapat ditunjuk dari seorang pejabat JPT Pratama atau Administrator yang secara fungsional bertanggung jawab di bidang organisasi atau kepegawaian.
- 4) Sekretaris tim pelaksana analisis jabatan dan analisis beban kerja dapat ditunjuk paling rendah seorang pejabat pengawas yang memiliki kemampuan dan pengalaman teknis di bidang analisis jabatan dan analisis beban kerja atau Pejabat Fungsional yang membidangi analisis jabatan dan analisis beban kerja.
- 5) Tugas ketua tim pelaksana analisis jabatan dan analisis beban kerja adalah:
 - a) Membuat rencana kerja pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja.
 - b) Memberikan pengarahan dan bimbingan kepada anggota tim pelaksana analisis jabatan dan analisis beban kerja.
 - c) Menyampaikan hasil pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja kepada pejabat pembina kepegawaian instansi yang bersangkutan.
- 6) Tugas sekretaris tim adalah:
 - a) Membantu ketua tim dalam melaksanakan tugasnya.
 - b) Menyiapkan bahan diskusi, seminar atau lokakarya.
 - c) Menyelenggarakan diskusi, seminar atau lokakarya.
 - d) Mempersiapkan segala sesuatu yang diperlukan untuk kelancaran pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja.
 - e) Melaporkan hasil penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja kepada ketua tim.

- 7) Tugas anggota tim adalah:
- a) Menentukan metode pengumpulan data yang akan digunakan.
 - b) Mengumpulkan seluruh data dengan menggunakan metode tertentu dan menyusunnya menjadi informasi jabatan.
 - c) Melakukan diskusi, seminar, atau lokakarya dalam rangka pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja.
 - d) Menyusun hasil akhir analisis jabatan dan analisis beban kerja.
 - e) Melaporkan hasil penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja kepada sekretaris tim.

2. Mekanisme Penyusunan

a. Proses Penyusunan Analisis Jabatan

Seperti yang dicantumkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis beban Kerja (2020:12-14), proses pelaksanaan analisis jabatan dilakukan dengan tahapan 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 segi-seginya.
- 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.

Sofyandi (Sugijono, 2016:56-57) mengemukakan bahwa prosedur analisis jabatan dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Langkah awal yang harus dilakukan ialah menentukan tujuan dilakukannya analisis jabatan dan informasi apa yang diperlukan.
- 2) Perencanaan analisis jabatan merupakan penyusunan rencana yang meliputi:
 - a) Penentuan informasi umum tentang organisasi seperti visi, misi, struktur termasuk data jabatan yang ada, mekanisme kerja organisasi, daftar karyawan, data mengenai lingkungan kerja, dan berbagai kebijakan kepegawaian.

- b) Penentuan komponen informasi jabatan yang menyangkut identifikasi jabatan, pelaksanaan pekerjaan, dan persyaratan jabatan.
 - c) Penentuan metode pengumpulan data yang mencakup pendekatan yang digunakan, sumber data, dan teknik pengumpulan data. Pendekatan yang dapat digunakan antara lain pendekatan berdasarkan individu pemangku jabatan (*job holder*), pengambilan sampel, nama-nama jabatan yang setara atau sama, dan rumpun jabatan yang sama. Sumber data dapat diperoleh melalui karyawan yang bersangkutan, pimpinan, literatur, maupun orang lain yang mengetahui jabatan tertentu tersebut. Pengumpulan data dapat dilakukan melalui metode-metode wawancara (*interview*), diskusi panel para ahli (*panel of experts*), daftar kuesioner (*questionnaire*), buku harian (*diary/ log book*), dan pengamatan (*observation*).
- 3) Pengumpulan data jabatan dilakukan dengan urutan sebagai berikut:
 - a) Memilih unit kerja yang akan diambil datanya.
 - b) Menginventaris jabatan yang ada dalam unit kerja.
 - c) Menginventaris jumlah pemangku jabatan.
 - d) Menentukan jumlah sampel pada unit kerja.
 - e) Memilih nama pemangku jabatan sebagai sampel.
 - f) Mengumpulkan data menggunakan metode tertentu.
 - g) Mencatat dalam lembar kerja analisis jabatan (*job analysis worksheet*).
 - 4) Pengolahan data jabatan menjadi informasi jabatan.
 - 5) Penyajian hasil analisis jabatan dalam bentuk uraian jabatan (*job description*), persyaratan jabatan (*job specification*), klasifikasi jabatan (*job classification*), desain jabatan (*job design*), dan bobot nilai jabatan (*job value*).
 - 6) Penyusunan program-program manajemen sumber daya manusia.

Mangkuprawira (Kurniawati, 2018:145), menyatakan bahwa berikut adalah langkah-langkah dalam menyusun analisis jabatan:

- a) Menentukan maksud pelaksanaan analisis pekerjaan. Keputusan pertama yang dibuat oleh manajer SDM adalah merumuskan maksud melaksanakan analisis pekerjaan. Pelaksanaan analisis pekerjaan harus dinyatakan secara terus terang dan terikat dengan keseluruhan strategi perusahaan yang berkaitan dengan peluang keberhasilan analisis pekerjaan.
- b) Mengidentifikasi pekerjaan yang dianalisis. Tugas kedua yang dilakukan manajer SDM ialah memutuskan

- pekerjaan yang perlu dianalisis. Jika analisis pekerjaan secara formal belum pernah dilaksanakan, maka untuk memudahkan dapat menganalisis semua jenis pekerjaan.
- c) Menjelaskan proses kepada pegawai dan menentukan tingkat keterlibatannya. Maksudnya ialah dalam pelaksanaan analisis pekerjaan pegawai harus dilibatkan dan diberitahu sejak awal tentang siapa yang akan melaksanakan analisis pekerjaan, mengapa analisis pekerjaan dibutuhkan, kepada siapa mereka berkomunikasi jika ada pertanyaan, kapan jadwal waktunya, dan apa peran mereka dalam analisis pekerjaan.
 - d) Menentukan metode dan pelaksanaan pengumpulan data informasi analisis pekerjaan. Langkah keempat meliputi pengumpulan informasi analisis pekerjaan secara cermat, manajer harus memutuskan metode apa yang akan digunakan dan bagaimana mengumpulkan informasi.
 - e) Memproses informasi analisis pekerjaan. Setelah mengumpulkan informasi analisis pekerjaan, penting untuk menempatkannya ke dalam format yang akan bermanfaat untuk manajer dan departemen SDM. Salah satu cara yang dapat dilakukan ialah dengan membuat format khusus dimana dari bentuk itu hasil analisis pekerjaan dapat dibuat.
 - f) Mereview dan memperbaharui data. Langkah akhir merupakan fenomena yang terus terjadi. Organisasi bersifat dinamis, sementara pekerjaan jarang berjalan lancar untuk jangka panjang. Para manajer dan spesialis profesional membutuhkan waktu yang intens untuk mereview uraian dan spesifikasi pekerjaan. Hal ini merupakan keunggulan proses sepenuhnya dalam beberapa tahun.

b. Proses Penyusunan Analisis Beban Kerja

Analisis beban kerja dilakukan agar dapat mengetahui berapa jumlah pegawai yang dibutuhkan pada setiap jabatan serta waktu yang dibutuhkan untuk setiap tugas. Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja (2020:38-41):

1) Pengumpulan data beban kerja.

Sebelum melakukan pengumpulan data, para tim harus melakukan pengkajian organisasi sehingga memperoleh kejelasan mengenai:

- a) Tugas pokok dan fungsi
- b) Rincian tugas
- c) Rincian kegiatan

Setelah melakukan pengkajian organisasi, pelaksanaan pengumpulan data dapat dilakukan dengan:

- a) Kuesioner
- b) Wawancara
- c) Observasi

2) Aspek-aspek dalam perhitungan

Dalam menghitung kebutuhan pegawai terdapat 3 (tiga) aspek pokok yang harus diperhatikan. Ketiga aspek tersebut adalah:

- a) Beban kerja, ditetapkan melalui program-program unit kerja yang selanjutnya dijabarkan menjadi target pekerjaan untuk setiap jabatan.
- b) Standar Kemampuan Rata-rata, dapat berupa standar kemampuan yang diukur dari satuan waktu (Norma waktu) yang digunakan atau satuan hasil (Norma hasil).

Rumus untuk norma waktu =

$$\frac{\text{Orang X Waktu}}{\text{Hasil}}$$

Rumus untuk norma hasil =

$$\frac{\text{Hasil}}{\text{Orang X Waktu}}$$

- c) Waktu kerja, yang dimaksud di sini adalah waktu kerja yang secara efektif digunakan untuk bekerja. Waktu kerja efektif terdiri atas:

Hari kerja efektif = jumlah hari dalam kalender dikurangi hari libur dan cuti).

Jam kerja efektif = jumlah jam kerja formal dikurangi dengan waktu kerja yang hilang karena tidak bekerja (sekitar 30%).

3) Metode Perhitungan Kebutuhan Pegawai

Metoda perhitungan kebutuhan pegawai yang dipilih adalah metoda beban kerja yang diidentifikasi dari :

- a) Hasil kerja, ialah metode yang menghitung kebutuhan dengan mengidentifikasi beban kerja dari hasil kerja jabatan, Dalam menggunakan metoda ini, informasi yang diperlukan adalah: wujud hasil kerja dan satuannya, jumlah beban kerja yang tercemin dari target hasil kerja yang harus dicapai dan standar kemampuan rata-rata untuk memperoleh hasil kerja. Rumus menghitungnya ialah sebagai berikut:

$$\frac{\text{Jumlah Hasil Kerja (Beban Kerja)}}{\text{Standar Kemampuan Rata – rata}} \times 1 \text{ Orang}$$

- b) Objek kerja, ialah objek yang dilayani dalam pelaksanaan pekerjaan. Metoda ini dipergunakan untuk jabatan yang beban kerjanya bergantung dari jumlah objek yang harus dilayani. Metode ini memerlukan informasi: wujud objek kerja dan satuan, jumlah beban kerja yang tercemin dari banyaknya objek yang harus dilayani dan standar kemampuan rata-rata untuk melayani objek kerja. Rumus untuk menghitungnya ialah:

$$\frac{\text{Jumlah Objek Kerja (Beban Kerja)}}{\text{Standar Kemampuan Rata – rata}} \times 1 \text{ Orang}$$

- c) Peralatan kerja, ialah peralatan yang digunakan dalam bekerja. Metoda ini digunakan untuk jabatan yang beban kerjanya bergantung pada peralatan kerjanya. Dalam menggunakan metoda ini, informasi yang diperlukan adalah: satuan alat kerja, jabatan yang diperlukan untuk pengoperasian alat kerja, jumlah alat kerja yang dioperasikan, rasio jumlah pegawai per jabatan per alat kerja (RPK), dan pergantian jam kerja (jaga). Rumus yang dapat digunakan untuk menghitungnya ialah:

$$\frac{\text{Jumlah Peralatan Kerja (Beban Kerja)}}{\text{Rasio Penggunaan alat Kerja}} \times 2 \text{ Orang}$$

- d) Tugas per tugas jabatan, ialah metoda yang digunakan untuk menghitung kebutuhan pegawai pada jabatan yang hasil kerjanya abstrak atau beragam, Informasi yang diperlukan untuk dapat menghitung dengan metoda ini adalah: uraian tugas beserta jumlah beban untuk setiap tugas, waktu penyelesaian tugas, dan jumlah waktu kerja efektif per hari rata-rata. Rumus untuk perhitungannya adalah:

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

Istiwahyuningsih (2019:310-311) berpendapat bahwa penyusunan analisis beban kerja menggunakan “perhitungan yang dilihat dari rincian tugas, volume kerja, waktu penyelesaian tugas, waktu kerja efektif, dan *allowance*”.

3. Manfaat Karya

a. Manfaat Analisis Jabatan

Analisis jabatan dilakukan agar organisasi dapat menempatkan pegawainya pada posisi yang tepat. Sofyandi dan Hanggraeni (Sugijono, 2016:54) mengungkapkan bahwa manfaat dari analisis jabatan adalah :

- 1) Memberikan gambaran mengenai tantangan yang berasal dari lingkungan yang dapat mempengaruhi pekerjaan pegawai.
- 2) Menghilangkan persyaratan jabatan yang sebenarnya tidak diperlukan karena didasarkan pada pemikiran yang diskriminatif.
- 3) Menemukan unsur-unsur pekerjaan yang bisa memotivasi maupun yang menghalangi kualitas kerja pegawai.
- 4) Merencanakan ketenagakerjaan di masa yang akan datang.
- 5) Menyesuaikan lamaran yang masuk dengan lowongan pekerjaan yang tersedia.
- 6) Membantu dalam menentukan kebijakan dan program-program manajemen sumber daya manusia, seperti perencanaan, pelatihan dan pengembangan karir, apakah karyawan sudah memenuhi spesifikasi keahlian yang memadai untuk mengerjakan tugas ataukah membutuhkan pelatihan karena masih ada kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dengan keahlian yang dimiliki pegawai.
- 7) Menentukan standar prestasi realistis yaitu kriteria-kriteria yang harus dipenuhi untuk menyatakan bahwa suatu pekerjaan berhasil dikerjakan dengan baik, sehingga dapat dibandingkan antara hasil nyata kerja dengan standar yang ditetapkan.
- 8) Berperan dalam penempatan karyawan agar sesuai dengan tingkat pengetahuan, keahlian, dan pengalaman yang dibutuhkan.
- 9) Mengidentifikasi hubungan antara penyelia (*supervisor*) dengan bawahan.
- 10) Memudahkan dalam mendesain ulang apabila terjadi merger, akuisisi, dan perampingan organisasi.
- 11) Memperkirakan nilai kompensasi yang tepat untuk masing-masing jabatan sesuai dengan beban kerja, kondisi kerja, kewajiban, dan spesifikasi jabatan yang dibutuhkan dalam posisi tertentu.

Analisis jabatan memiliki banyak manfaat untuk organisasi. Menurut Kurniawati (2018:142), manfaat analisis jabatan ialah:

Memberikan informasi tentang analisis susunan kepegawaian (Informasi pekerjaan), Desain Organisasi (menganalisis elemen, menyusun posisi organisasi), dan Redesain pekerjaan (untuk meningkatkan metode pekerja, mengurangi kesalahan, menghilangkan hal yang tidak perlu, perbaikan kinerja).

Analisis jabatan dalam instansi pemerintahan memegang peran yang sangat penting. Devra (2020:41) menyatakan bahwa manfaat analisis jabatan adalah:

Memberikan gambaran untuk membantu pengambilan keputusan mengenai rekrutmen, seleksi, latihan, promosi, maupun kompensasi. Selain memberikan manfaat kepada organisasi, analisis jabatan juga memberikan manfaat kepada pegawai dalam suatu organisasi, dengan penempatan sesuai dengan kualifikasi, maka pegawai telah diberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan potensi yang ada pada dirinya dengan semaksimal mungkin.

Sedarmayanti (Tanumihardjo dkk, 2013:1117) mengungkapkan bahwa manfaat yang diperoleh dengan adanya analisis jabatan, ialah:

- 1) Penarikan, seleksi dan penempatan pegawai.
- 2) Sebagai petunjuk dasar dalam menyusun program latihan dan pengembangan.
- 3) Menilai kinerja pegawai.
- 4) Memperbaiki cara bekerja pegawai.
- 5) Merencanakan organisasi agar memenuhi syarat atau memperbaiki struktur organisasi sesuai beban dan fungsi jabatan.
- 6) Merencanakan dan melaksanakan promosi serta transfer pegawai.
- 7) Bimbingan dan penyuluhan pegawai.

b. Manfaat Analisis Beban Kerja

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis

Jabatan dan Analisis Beban Kerja (2020:34) manfaat dilaksanakannya analisis beban kerja ialah:

Menghasilkan suatu tolok ukur bagi pegawai/unit organisasi dalam pembagian tugas serta melaksanakan kegiatannya, yaitu berupa norma waktu penyelesaian pekerjaan, tingkat efisiensi kerja, dan standar beban kerja dan prestasi kerja, menyusun formasi pegawai, serta penyempurnaan sistem prosedur kerja dan manajemen lainnya. Tak hanya itu hasil analisis beban kerja juga dapat berfungsi sebagai tolok ukur untuk meningkatkan produktivitas kerja serta langkah-langkah lainnya dalam rangka meningkatkan pembinaan, penyempurnaan dan pendayagunaan aparatur negara baik dari segi kelembagaan, ketatalaksanaan maupun kepegawaian.

Analisis beban kerja merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menghitung beban kerja yang harus diemban setiap pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Ramadhan dkk, (2014:386), mengatakan bahwa manfaat analisis beban kerja adalah:

1. Menentukan jumlah kebutuhan pegawai: sebagai acuan dalam menambah atau mengurangi jumlah pegawai pada suatu jabatan.
2. Menyempurnakan struktur organisasi: menggabung dua jabatan atau lebih menjadi satu jabatan, memisahkan 1 jabatan menjadi 2 atau lebih jabatan, atau menciptakan suatu jabatan baru.
3. Menyempurnakan tugas jabatan: menambah atau mengurangi tugas atau aktivitas dari suatu jabatan sehingga mencapai rentang beban kerja standar (optimum).
4. Menyempurnakan *Standard Operating Process (SOP)*: karena adanya proses penyempurnaan untuk tugas/aktivitas jabatan dan/atau penyempurnaan struktur organisasi.

Agar pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya dengan ideal, maka beban kerja yang diberikan kepada setiap pegawai harus sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Andini (Izzati, 2015:32), mengungkapkan bahwa manfaat analisis beban kerja bagi suatu organisasi adalah:

- 1) Untuk menghitung *load* pekerjaan seseorang dalam satu periode waktu tertentu.
- 2) Untuk menghitung kebutuhan jumlah tenaga kerja dalam suatu departemen.
- 3) Untuk proses pengajuan penambahan atau pengurangan tenaga kerja.
- 4) Sebagai sarana pendukung untuk pengajuan kenaikan gaji/insentif.
- 5) Alat evaluasi aplikasi teknologi yang dapat mengurangi beban kerja.

Selain itu, Istiwahyuningsih (2019:310) juga mengatakan bahwa “analisis beban kerja dilaksanakan untuk mengukur dan menghitung beban kerja setiap jabatan dalam rangka efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan meningkatkan kapasitas organisasi”.

C. Studi Pustaka Terkait Tupoksi Lokus

1. Profil Dinas Sosial Kota Makassar

Gambar 1
Logo Dinas Sosial Kota Makassar



Sumber: Dinas Sosial Kota Makassar

Dinas Sosial Kota Makassar terletak di Jalan Arif Rahman Hakim No. 50 Makassar, Kelurahan Ujung pandang Baru, kecamatan Tallo Kota Makassar, berada pada tanah seluas 499m², dengan bangunan fisik gedung berlantai 2 dan berbatasan dengan :

- 1) Sebelah Utara berbatasan dengan Kantor Kecamatan Tallo Kota Makassar.
- 2) Sebelah Selatan berbatasan dengan Perumahan Rakyat.
- 3) Sebelah Barat berbatasan dengan Jalan Ujung Pandang Baru.
- 4) Sebelah Timur berbatasan dengan Perumahan Rakyat.

2. Visi dan Misi Dinas Sosial Kota Makassar

Visi Dinas Sosial Kota Makassar adalah percepatan mewujudkan Makassar kota dunia yang *sombere'* dan *smart city* dengan imunitas kita untuk semua. Adapun misi Dinas Sosial Kota Makassar ialah sebagai berikut:

- 1) Revolusi SDM dan percepatan reformasi birokrasi menuju SDM kota yang unggul dengan pelayanan publik kelas dunia bersih dari indikasi korupsi.
- 2) Rekonstruksi kesehatan, ekonomi, sosial dan budaya menuju masyarakat sejahtera dengan imunitas ekonomi dan kesehatan kota yang kuat untuk semua.
- 3) Restorasi ruang kota yang inklusif menuju kota nyaman kelas dunia yang *sombere'* dan *smart city* untuk Semua.

3. Tujuan Dinas Sosial Kota Makassar

- 1) Meningkatkan pendayagunaan sumber daya dan potensi aparatur (Struktural dan Fungsional) dengan dukungan sarana dan prasarana

yang memadai untuk mampu memberikan pelayanan di bidang kesejahteraan sosial yang cepat, berkualitas dan memuaskan.

- 2) Meningkatkan koordinasi dan partisipasi sosial masyarakat/*stakeholders* khususnya Lembaga Sosial Masyarakat dan Orsos serta pemerhati di bidang kesejahteraan sosial masyarakat.

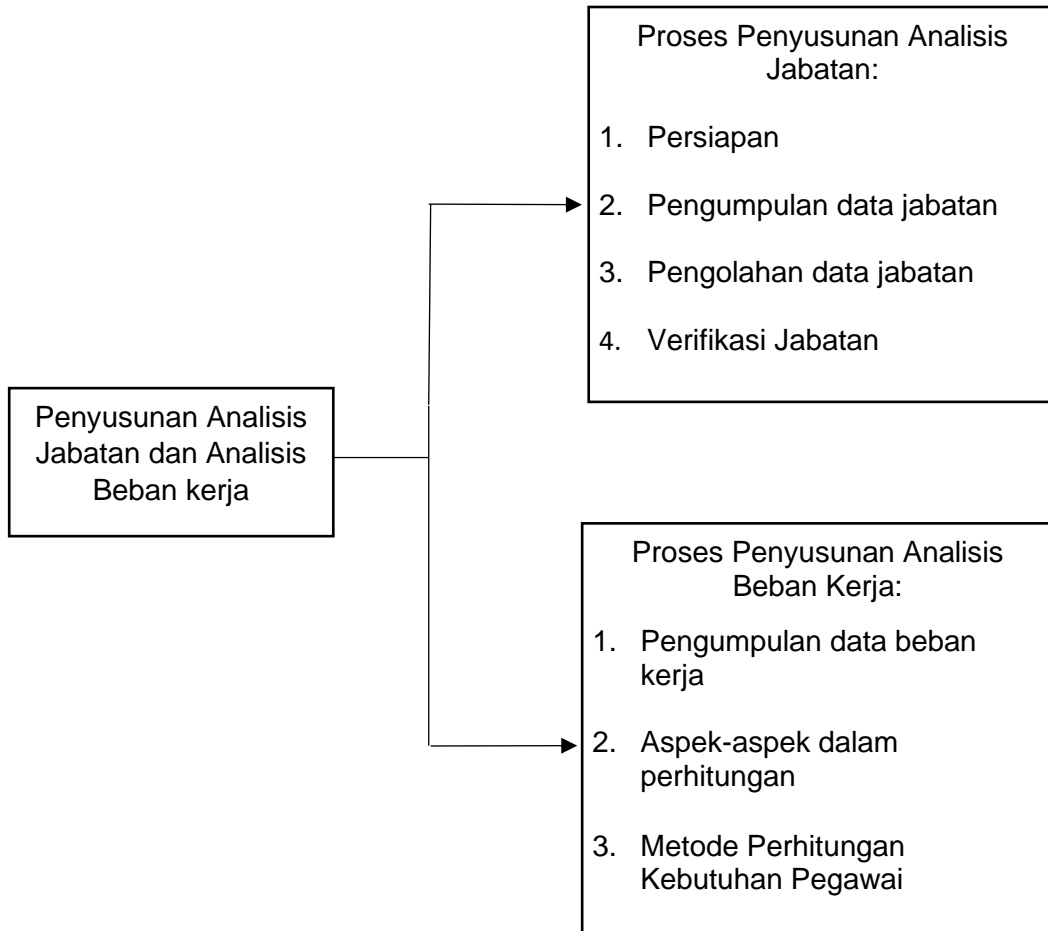
4. Struktur Organisasi dan Tugas Pokok

Berdasarkan Peraturan Walikota Makassar Nomor 78 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Sosial, maka jabatan struktural pada Dinas Sosial Kota Makassar sebagai berikut :

- 1) Kepala Dinas
- 2) Sekretariat terbagi menjadi 3 subbagian yakni:
 - a) Subbagian Perencanaan dan Pelaporan
 - b) Subbagian Keuangan
 - c) Subbagian Umum dan Kepegawaian
- 3) Bidang Usaha Kesejahteraan Sosial
- 4) Bidang Rehabilitasi Sosial
- 5) Bidang Pengendalian Bantuan dan Jaminan Kesejahteraan Sosial
- 6) Bidang Bimbingan Organisasi Sosial

D. Model Berpikir

Gambar 2
Model Berpikir



Sumber: Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020, 2022