

**ANALISIS KEBUTUHAN PEGAWAI NEGERI SIPIL
BERDASARKAN BEBAN KERJA PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN ROKAN HILIR**

TESIS

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister Sains



OLEH :

NAMA : M. RIZKI
NOMOR MAHASISWA : 207121065
BIDANG KAJIAN UTAMA : ADMINISTRASI PUBLIK

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
BKU ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS ISLAM RIAU
PEKANBARU**

2022

**ANALISIS KEBUTUHAN PEGAWAI NEGERI SIPIL BERDASARKAN
BEBAN KERJA PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN ROKAN HILIR**

TESIS

Oleh :

M. RIZKI

NPM : 207121065

TIM PENGUJI

Ketua



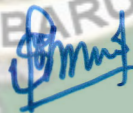
Prof. Dr. H. Detri Karya, SE., MA

Sekretaris



Dr. Annisa Mardatillah, S.Sos., M.Si

Anggota



Dr. Hj. Rosmayani, S.Sos., M.Si

Mengetahui

**Direktur Program Pascasarjana
Universitas Islam Riau**



Prof. Dr. H. Yusri Munaf, SH, M.Hum

**ANALISIS KEBUTUHAN PEGAWAI NEGERI SIPIL BERDASARKAN
BEBAN KERJA PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN ROKAN HILIR**

TESIS

NAMA : M. RIZKI
NPM : 207121065
BIDANG KAJIAN UTAMA : ADMINISTRASI PUBLIK

Telah diperiksa dan disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pembimbing I
Pekanbaru, 2022

Prof. Dr. H. Detri Karya, SE., MA

Pembimbing II
Pekanbaru, 2022

Dr. H. Nurman, S.Sos., M.Si

Mengetahui,
Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik
Pasca Sarjana Universitas Islam Riau


Dr. H. Moris Adidi Yogias, S.Sos., M.Si

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya Mahasiswa Pascasarjana Universitas Islam Riau Program Studi Administrasi Publik peserta ujian komprehensif tesis yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **M. RIZKI**
NPM : **207121065**
Jurusan : Ilmu Administrasi
Program Studi : Administrasi Publik
Jenjang Pendidikan : Strata Dua (S.2)
Judul Penelitian : Analisis Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Beban Kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir.

Atas naskah yang didaftarkan pada ujian komprehensif ini beserta seluruh dokumentasi persyaratan yang melekat padanya dengan ini saya menyatakan:

1. Bahwa, naskah Tesis ini adalah benar hasil karya saya sendiri (tidak karya plagiat) yang saya tulis sesuai dengan mengacu kepada kaidah-kaidah metode penelitian ilmiah dan penulisan karya ilmiah;
2. Bahwa, keseluruhan persyaratan administratif, akademik dan keuangan yang melekat padanya benar telah saya penuhi sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan;
3. Bahwa, apabila dikemudian hari ditemukan dan terbukti secara sah atau keseluruhan atas pernyataan butir 1 dan butir 2 tersebut diatas, maka saya menyatakan bersedia menerima sanksi pembatalan hasil ujian seminar yang telah saya ikuti serta sanksi lainnya sesuai dengan ketentuan yang ada.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa tekanan dari pihak manapun juga.

Pekanbaru, Maret 2022
Pembuat Pernyataan



M. RIZKI



PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU

Jalan KH. Nasution No. 113 Gedung B Pascasarjana Universitas Islam Riau
Marpoyan Damai, Pekanbaru, Riau

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIAT

Nomor: 056/A-UIR/5-PPS/2022

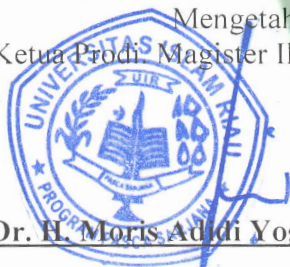
Program Pascasarjana Universitas Islam Riau menerangkan:

Nama : **M. RIZKI**
NPM : **207121065**
Program Studi : **Ilmu Administrasi**

Telah melalui proses pemeriksaan kemiripan karya ilmiah (tesis) menggunakan aplikasi *Turnitin* pada tanggal 12 Maret 2022 dan dinyatakan memenuhi syarat batas maksimal tingkat kemiripan tidak melebihi 30 % (tiga puluh persen).

Demikian surat keterangan bebas plagiat ini dibuat sesuai dengan keadaan sebenarnya, agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Mengetahui
Ketua Prodi. Magister Ilmu Administrasi



Dr. H. Moris Addi Yogia, S.Sos., M.Si.

Pekanbaru, 12 Maret 2022
Staf Pemeriksa

Meini Giva Putri, S.Pd.

Lampiran :

- Turnitin Originality Report
- Arsip *meinigiva*

Turnitin Originality Report

Processed on: 12-Mar-2022 16:05 WIB

ID: 1782589688

Word Count: 16844

Submitted: 1

Similarity Index

29%

Similarity by Source

Internet Sources:	29%
Publications:	2%
Student Papers:	12%

ANALISIS KEBUTUHAN PEGAWAI NEGERI
SIPIL BERDASARKAN BEBAN KERJA PADA
BADAN PENGEMBANGAN KEPEGAWAIAN DAN
SUMBER DAYA ROKAN HILIR By M. Rizki

4% match (Internet from 30-Sep-2020)

<https://bkpsdm.rohilkab.go.id/download/1.%20RENSTRA%20REVISI%20BKPSDM.pdf>

3% match (Internet from 11-Jan-2022)

<https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JJPE/article/download/21524/13997>

2% match (Internet from 24-Sep-2019)

<https://www.scribd.com/document/393555887/13-Eko-Handoyo-docx>

2% match (student papers from 03-Aug-2019)

Submitted to Universitas Pancasila on 2019-08-03

2% match (Internet from 27-Aug-2021)

<http://repositori.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/40833/127024042.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

2% match (Internet from 02-Oct-2019)

<http://repository.unpas.ac.id/44605/6/5.%20BAB%202.pdf>

1% match (Internet from 24-Jul-2020)

<http://repository.uir.ac.id/1690/1/167122030.pdf>

1% match (Internet from 10-Oct-2019)

<http://repository.uir.ac.id/459/1/bab1.pdf>

1% match (Internet from 27-Nov-2020)

<http://repository.uin-suska.ac.id/25841/2/SKRIPSI%20GABUNGAN.pdf>

1% match (Internet from 27-Nov-2020)

<http://repository.uin-suska.ac.id/25140/2/SKRIPSI%20GABUNGAN.pdf>

1% match (Internet from 30-Nov-2021)

https://ecampus.imds.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/23955/1636944843123_SKRIPSIIIIIII.pdf?isAllowed=y&sequence=-1

1% match (Internet from 03-Jun-2021)

<https://ojs.unsimar.ac.id/index.php/EkoMen/article/download/258/242>

1% match (Internet from 14-Apr-2021)

<https://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2020/07/Rencana-Strategis-Badan-Kepegawaian-Negara-2020-2024.pdf>

1% match (Internet from 14-Nov-2020)

<https://blog1-indahwa.blogspot.com/2017/02/makalah-administrasi.html>

1% match (Internet from 24-Apr-2021)

https://rohilkab.go.id/web-content/uploads/LAKIP_KABUPATEN_ROKAN_HILIR_2018_full.pdf

1% match (Internet from 04-Feb-2020)

<https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/7598/Bab%202.pdf?sequence=9>

1% match (Internet from 03-Dec-2021)

http://repository.usahidsolo.ac.id/1665/5/Aditya%20pradana%20putra_BAB%20II_2016051001%20-%20Aditya%20Pradana%20Putra.pdf

1% match (Internet from 16-Nov-2020)

<http://eprints.unpam.ac.id/8660/2/Buku%20Manajemen%20Pemasaran%20di%20Era%20Digital.pdf>

1% match (Internet from 24-Jul-2020)

<http://eprints.umg.ac.id/2986/4/BAB%20II.pdf>

1% match (Internet from 12-Nov-2020)

<http://repository.upi.edu/35471/>

1% match (Internet from 03-Apr-2021)

<https://repository.unri.ac.id/bitstream/handle/123456789/1406/JURNAL%20SKRIPSI.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

1% match (Internet from 07-Oct-2021)

<https://eprints.umm.ac.id/77291/3/BAB%20II.pdf>

1% match (Internet from 29-Dec-2021)

<https://inforiau.co/news/read/bupati-lantik-secara-besar-besaran-pejabat-eselon-di-rohil-3239333339>

SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU

NOMOR : 205/KPTS/PPs-UIR/2022

TENTANG

**PERUBAHAN JUDUL PENULISAN TESIS MAHASISWA
PROGRAM MAGISTER (S2) ILMU ADMINISTRASI**

DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU

- Menimbang : 1. Bahwa penulisan tesis merupakan tugas akhir dan salah satu syarat mahasiswa dalam menyelesaikan studinya pada Program Magister (S2) Ilmu Administrasi PPS – UIR, maka perlu ditunjuk pembimbing yang akan memberikan bimbingan kepada mahasiswa tersebut.
2. Bahwa berdasarkan dari hasil ujian seminar proposal yang telah dilaksanakan, Tim penguji ujian seminar proposal menyarankan perlu adanya perubahan dari judul tesis.
3. Bahwa nama - nama dosen yang ditetapkan sebagai pembimbing dalam Surat Keputusan ini dipandang mampu dan mempunyai kewenangan akademik dalam melakukan pembimbingan yang ditetapkan dengan Surat keputusan Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Riau.
- Mengingat : 1. Undang – Undang Nomor : 12 Tahun 2012 Tentang : Pendidikan Tinggi
2. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor : 8 Tahun 2012 Tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia
3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 37 Tahun 2009 Tentang Dosen
4. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 66 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan
5. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor : 63 Tahun 2009 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan.
6. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor : 49 Tahun 2014 Tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
7. Statuta Universitas Islam Riau Tahun 2018
8. Peraturan Universitas Islam Riau Nomor : 001 Tahun 2018 Tentang Ketentuan Akademik Bidang Pendidikan Universitas Islam Riau
9. Surat Permohonan Perubahan Judul **Sdr/i M. Rizki** tanggal 12 Maret 2022 yang berdasarkan dari usulan tim penguji seminar proposal tanggal 14 September 2021
10. Mencabut SK Direktur sebelumnya Nomor : 488/KPTS/PPs-UIR/2021 tanggal 17 Juli 2021 tentang Penunjukan Pembimbing Penulisan Tesis Mahasiswa Program Studi Magister (S2) Ilmu Administrasi dan dinyatakan tidak berlaku lagi.

MEMUTUSKAN

- Menetapkan : 1. Menunjuk :

No	Nama	Jabatan Fungsional	Bertugas Sebagai
1	Prof. Dr. H. Detri Karya, SE., M.A	Guru Besar	Pembimbing I
2	Dr. H. Nurman, S.Sos., M.Si	Lektor Kepala	Pembimbing II

Untuk Penulisan Tesis Mahasiswa :

Nama : **M. RIZKI**

N P M : **207121062**

Program Studi : **Ilmu Administrasi**

Judul Tesis Baru : **"ANALISIS KEBUTUHAN PEGAWAI NEGERI SIPIL BERDASARKAN BEBAN KERJA PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN ROKAN HILIR".**

2. Tugas – tugas pembimbing adalah memberikan bimbingan kepada mahasiswa Program Magister (S2) Ilmu Administrasi dalam penulisan tesis.
3. Dalam pelaksanaan bimbingan supaya diperhatikan usul dan saran dari forum seminar proposal dan ketentuan penulisan tesis sesuai dengan Buku Pedoman Program Magister (S2) Ilmu Administrasi.
4. Kepada yang bersangkutan diberikan honorarium, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Riau.
5. Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan dengan ketentuan bila terdapat kekeliruan segera ditinjau kembali.
- KUTIPAN** : Disampaikan kepada yang bersangkutan untuk dapat diketahui dan diindahkan.



DITETAPKAN DI : PEKANBARU

PADA TANGGAL : 18 Maret 2022

Direktur,

Prof. Dr. H. Yusri Munaf, SH., M.Hum

NIP. 195408081987011002

Tembusan disampaikan Kepada :

1. Rektor Universitas Islam Riau di Pekanbaru

2. Ketua Program Studi Magister (S2) Ilmu Administrasi PPS UIR di Pekanbaru

ANALISIS KEBUTUHAN PEGAWAI NEGERI SIPIL BERDASARKAN BEBAN KERJA PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN ROKAN HILIR

ABSTRAK

Oleh : M. RIZKI

Dalam sebuah organisasi perlu penataan beban kerja untuk setiap pegawai. Hal itu menjadi tanggung jawab pejabat yang ada didalamnya. Sehingga dengan adanya pemerataan beban kerja, pegawai negeri sipil dapat meningkatkan kinerjanya dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kesesuaian antara jumlah pegawai negeri sipil dengan beban kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan analisis deskriptif. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa belum meratanya pembagian tugas atau beban kerja bagi setiap pegawai yang mengakibatkan adanya timpang tindih beban kerja untuk setiap pegawai dan penetapan jumlah pegawai yang belum mengacu pada kebutuhan. Walaupun semua pekerjaan terselesaikan dengan baik tetapi waktu kerja pegawai pada waktu-waktu tertentu menjadi bertambah sampai diluar jam kerja maupun hari libur kerja. Untuk itu, diharapkan kepada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir melakukan pembenahan dengan cara (1) berkoordinasi dengan instansi terkait agar rekrutmen pegawai kedepannya benar-benar sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keterampilan yang dibutuhkan agar beban kerja yang ada sesuai dengan jumlah Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir (2) menyusun perencanaan pegawai yang dilakukan secara bertahap sesuai dengan kemampuan keuangan pemerintah daerah untuk 5 (lima) tahun ke depan dengan pendekatan *positive growth*. (3) melakukan verifikasi dan validasi hasil penyusunan Anjab dan ABK agar dapat mendukung manajemen kepegawaian secara umum dan perencanaan kebutuhan pegawai secara khusus sehingga pelaksanaan penempatan pegawai terutama pada jabatan pelaksana, harus tetap mempertimbangkan dokumen analisis jabatan, analisis beban kerja, formasi jabatan dan standar kompetensi dari suatu jabatan. (4) melakukan distribusi pegawai dari bidang yang kelebihan pegawai kepada bidang yang kekurangan pegawai. (5) penarikan pegawai negeri sipil yang dari organisasi perangkat daerah lain sesuai kebutuhan.

Kata Kunci: Analisis Kebutuhan, Pegawai Negeri Sipil, Beban Kerja

**ANALYSIS OF CIVIL SERVANT NEEDS BASED ON WORKLOAD AT
THE PERSONNEL AND HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT
AGENCY OF ROKAN HILIR REGENCY**

ABSTRACT

By : M. RIZKI

In an organization, it is necessary to arrange the workload for each employee. It is the responsibility of the officials in it. So that with an even distribution of workloads, civil servants can improve their performance and improve the overall performance of the organization. The purpose of this study was to analyze the suitability between the number of civil servants and the workload of the Personnel and Human Resources Development Agency of Rokan Hilir Regency. The method used in this research is a qualitative method with descriptive analysis. The results of the study indicate that the distribution of tasks or workloads for each employee has not been evenly distributed, resulting in an overlapping workload for each employee and the determination of the number of employees who have not referred to the needs. Even though all the work was done well, the employee's working time at certain times increased until outside working hours and on working holidays. For this reason, it is hoped that the Personnel and Human Resources Development Agency of Rokan Hilir Regency will make improvements by (1) coordinating with relevant agencies so that future employee recruitment is truly in accordance with the educational background and skills needed so that the existing workload is in accordance with the number of employees. Civil Servants at the Personnel and Human Resources Development Agency of Rokan Hilir Regency (2) prepare employee plans which are carried out in stages according to the financial capacity of the local government for the next 5 (five) years with a positive growth. (3) verify and validate the results of the preparation of Anjab and ABK in order to support personnel management in general and planning for employee needs in particular so that the implementation of employee placement, especially in implementing positions, must continue to consider job analysis documents, workload analysis, job formation and competency standards from a position. (4) distributing employees from fields that are overstaffed to fields that are understaffed (5) withdrawing civil servants from other regional apparatus organizations as needed.

Keywords: Needs Analysis, Civil Servants, Workload

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, karunia-Nya kepada Penulis. Sehingga Penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan Judul **“Analisis Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Beban Kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir”**, dalam rangka memenuhi salah satu syarat menamatkan studi dan sekaligus memperoleh gelar Magister Sains.

Penulis dengan segala keterbatasan ilmu dan pengalaman sudah berupaya semaksimal mungkin untuk menyusun setiap lembar bab per bab tesis ini sesuai dengan kaidah penelitian ilmiah dan ketentuan yang ditentukan oleh Fakultas. Walaupun demikian penulis menyadari bahwa pada lembar tertentu dari naskah tesis ini mungkin ditemukan berbagai kesalahan dan kekurangan. Untuk membenahi hal itu penulis berharap kemakluman serta masukan dari pembaca. Sehubungan dengan itu secara khusus pada lembaran ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

- a. Rektor Universitas Islam Riau, Bapak Prof. Dr. H. Syafrinaldi, SH.,MCL yang menyediakan fasilitas dan memberikan kesempatan kepada penulis dalam menimba ilmu pada lembaga pendidikan yang Beliau pimpin.
- b. Direktur Universitas Islam Riau, Bapak Prof. Dr. H. Yusri Munaf, SH., M.Hum yang telah memfasilitasi serta menularkan ilmu pengetahuan sehingga telah memperluas wawasan dan sangat membantu penulis dalam penyusunan tesis ini.

- c. Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Bapak Dr. H. Moris Adidi Yogia, S.Sos., M.Si yang juga turut memberikan pengarahan kepada penulis dan yang selalu sabar mengarahkan dan membantu penulis selama menjalani studi.
- d. Bapak Prof. Dr. H. Detri Karya, SE., MA dan Bapak Dr. H. Nurman, S.Sos, M.Si, selaku Dosen Pembimbing I dan II yang telah memberikan arahan dan bimbingan dengan sabar untuk meluangkan waktu, tenaga dan pikiran sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
- e. Segenap staf Pengajar, Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Administrasi Publik Universitas Islam Riau, yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang berharga dan tak ternilai untuk bekal Penulis di masa yang akan datang.
- f. Seluruh Staf Bagian Akademik, Bagian Kemahasiswaan, Tata Usaha serta Karyawan Perpustakaan Pasca Sarjana Universitas Islam Riau yang telah membantu penulis menyelesaikan administrasi mengenai surat menyurat dan keperluan penulis yang berhubungan dengan Tesis ini;
- g. Kedua orang tua, Bapak Darmawan dan Ibu Risnawati tercinta atas kerja keras dan doa restu yang tidak ternilai harganya serta abang dan kakak serta seluruh keluarga besar saya yang banyak memberikan semangat, motivasi dan limpahan kasih sayang yang tiada henti.
- h. Istri tersayang dr. Nurul Ulya Rahim atas motivasi, kasih sayang, memberikan semangat, kesabaran dan cinta kasih yang tak terhingga.

- i. Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Administrator, Pengawas dan Pelaksana Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir yang telah membantu penulis dalam wawancara untuk pengumpulan data penelitian;
- j. Teman-teman seperjuangan jurusan Administrasi Publik yang tak bisa penulis sebutkan satu persatu yang selalu memberikan semangat dan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan penyusunan Tesis ini

Penulis juga menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu saya mengharapkan kritikan dan saran yang bersifat membangun ilmu pengetahuan, demi kesempurnaan dalam penulisan selanjutnya.

Pekanbaru, Maret 2022
Penulis,

M. RIZKI

DAFTAR ISI

	<i>Halaman</i>
LEMBAR PENGESAHAN	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	15
1.3 Tujuan Penelitian	15
1.4 Manfaat Penelitian	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	17
2.1 Tinjauan Pustaka.....	17
2.1.1 Administrasi.....	17
2.1.2 Konsep Administrasi Publik.....	20
2.1.3 Konsep Manajemen dan Manajemen Publik	25
a. Konsep Manajemen	25
b. Konsep Manajemen Publik	28
2.1.4 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	32
2.1.5 Pelayanan Publik	36
2.1.6 Perencanaan Sumber Daya Manusia	39
2.1.7 Analisis Kebutuhan Pegawai	42
2.1.8 Beban Kerja	46
1. Pengertian Beban Kerja	47
2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja	48
3. Pengukuran Beban Kerja	49

4. Indikator Beban Kerja	52
2.2 Kerangka Pemikiran	55
2.3 Hasil Penelitian Terdahulu	56
2.4 Konsep Operasional.....	62
2.5 Operasionalisasi Variabel	64
BAB III METODE PENELITIAN	65
3.1 Tipe / Jenis Penelitian	65
3.2 Lokasi Penelitian	65
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	66
3.4 Teknis Pengumpulan Data	67
3.5 Teknik Analisis Data	69
BAB IV DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN.....	71
4.1 Gambaran Umum Kabupaten Rokan Hilir	71
4.2 Lambang Daerah Kabupaten Rokan Hilir	75
4.3 Visi dan Misi Kabupaten Rokan Hilir	78
4.3.1 Visi Kabupaten Rokan Hilir	78
4.3.2 Misi Kabupaten Rokan Hilir.....	80
4.4 Gambaran Umum Objek Penelitian	81
4.4.1 Peran dan Struktur Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	81
BAB V ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN.....	86
5.1 Penyajian Data Informan	86
5.1.1 Jenis Kelamin	87
5.1.2 Tingkat Pendidikan	88
5.2 Analisis Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Beban Kerja Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir	89
5.2.1 Berdasarkan Indikator Kondisi Pekerjaan.....	90
5.2.2 Berdasarkan Indikator Penggunaan Waktu Kerja	97
5.2.3 Berdasarkan Indikator Target yang harus dicapai.....	101

BAB VI PENUTUP	107
6.1 Kesimpulan.....	107
6.2 Saran	109
DAFTAR PUSTAKA.....	111
LAMPIRAN	117



Dokumen ini adalah Arsip Miik :
 Perpustakaan Universitas Islam Riau

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Data Kepegawaian BKPSDM	8
1.2 Hasil Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja dan Peta Jabatan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir	8
1.3 Beban Kerja, Target dan Realisasi Bidang Mutasi dan Promosi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir	9
1.4 Kualifikasi Jabatan dan Kualifikasi Pendidikan Bidang Mutasi dan Promosi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir	14
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu	56
2.2 Operasionalisasi Variabel	64
3.1 Informan Penelitian	68
5.1 Identifikasi Informan Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin	87
5.2 Identifikasi Informan Penelitian Berdasarkan Tingkat Pendidikan	88
5.3 Rekapitulasi Hasil Wawancara dengan Informan Utama Analisis Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan beban Kerja pada badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir Berdasarkan Indikator Kondisi Pekerjaan	93
5.4 Rekapitulasi Hasil Wawancara dengan Informan Utama Analisis Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan beban Kerja pada badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir Berdasarkan Indikator Penggunaan Waktu Kerja	98
5.5 Rekapitulasi Hasil Wawancara dengan Informan Utama Analisis Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan beban Kerja pada badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir Berdasarkan Indikator Target yang Harus Dicapai ..	103

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Berfikir.....	55
4.1 Struktur Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir.....	83



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Penelitian ini merupakan sebuah kajian ilmu administrasi yang meneliti mengenai Analisis Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Beban Kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan cara mengamati fenomena yang terjadi secara empirik.

Di Organisasi Publik, Instansi Pemerintah baik pusat maupun daerah menghadapi masalah yang serius terkait dengan analisis kebutuhan pegawainya. Jumlah pegawai yang kecil dan kualifikasi pegawai yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi adalah contoh nyata kondisi ini. Hal ini disebabkan sebagian besar instansi pemerintah berikut unit kerja yang ada didalamnya belum melakukan analisis kebutuhan pegawai yang tepat dalam rangka mewujudkan organisasi yang efisien dan efektif dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Penyelenggaraan pemerintahan yang belum efisien dan efektif dikarenakan kinerja dari sumber daya aparatur yang ada belum produktif dan profesional dalam menjalankan tugas. Salah satu penyebab utama terjadinya hal tersebut karena terjadi ketidaksesuaian antara Kompetensi Pegawai Negeri Sipil dengan jabatan yang didudukinya.(Nasution, 2017)

Pelaksanaan pembangunan dan penyelenggaraan pelayanan publik membutuhkan sumber daya aparatur pemerintah yang profesional, memiliki

kompetensi dan jumlah yang tepat sesuai kebutuhan. Untuk itu, sumber daya aparatur perlu dikembangkan dan direncanakan dengan tepat. Organisasi publik secara berkala merekrut pegawai untuk menambah, mempertahankan, atau menyesuaikan kembali keseluruhan tenaga kerja menurut kebutuhan-kebutuhan Sumber Daya Manusia. Keberhasilan rekrutmen sangat ditentukan oleh kematangan perencanaan Sumber Daya Manusia. Perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan pedoman yang dapat digunakan dalam proses rekrutmen pegawai. Apabila tersedia perencanaan yang baik dan matang, maka kesalahan dalam proses perekrutan dapat dikendalikan. Dengan begitu, manajemen pegawai negeri dapat berjalan dengan baik, efektif, efisien, demi tercapainya kelancaran jalannya pemerintahan. (Sumiarsih & Nurlinawati, 2020)

Hal ini sudah dijelaskan di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Bab II Penyusunan dan Penetapan Kebutuhan Bagian Kedua Penyusunan Kebutuhan Pasal 5 ayat 1 yaitu setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS berdasarkan Analisis Jabatan dan Analisis beban Kerja. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja mengisyaratkan setiap instansi pemerintah wajib untuk menyusun Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) guna menyusun kebutuhan jumlah serta jenis jabatan. Tujuannya untuk menganalisis kebutuhan pegawai serta sebagai indikator kinerja pegawai. Dengan begitu efektifitas kinerja sumber daya manusia aparatur dapat lebih optimal.

Efektivitas kinerja merupakan suatu bentuk kemampuan berhasilnya kerja yang dilakukan oleh individu untuk memberikan sesuatu yang diharapkan, juga dalam hal mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas kinerja dapat meningkat apabila individu tersebut memiliki keterampilan dan keahlian sesuai dengan beban kerja/tuntutan pekerjaannya. Didalam efektivitas kinerja, suatu pegawai harus memiliki beberapa indikator yang digunakan sebagai alternatif/pedoman untuk mengukur tingkat keberhasilan suatu efektivitas kinerja pegawai yaitu: 1) Kemampuan menyesuaikan diri, 2) kepuasan pegawai dalam pekerjaan, 3) kesesuaian kebutuhan berdasarkan beban kerja, dan 4) pencapaian kinerja/prestasi kerja.(Moningka, 2019)

Salah satu permasalahan untuk meningkatkan efektivitas terletak pada analisis kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja. Sesuai dengan amanat UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), setiap instansi pemerintah wajib untuk menyusun Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) guna menyusun kebutuhan jumlah serta jenis jabatan dari PNS dan PPPK. Pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja merupakan upaya untuk mendapatkan informasi mengenai suatu jabatan dan syarat-syarat yang diperlukan untuk dapat memegang jabatan tersebut dengan baik dan efektivitas kinerja akan meningkat.

Dari penjelasan tersebut, terlihat bahwa analisis jabatan dan analisis beban kerja merupakan suatu proses yang sangat penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang dalam hal ini adalah pegawai. Melalui analisis jabatan dan analisis beban kerja, akan diketahui berapa posisi/jabatan yang seharusnya ada

dalam suatu organisasi dan kemampuan apa yang dibutuhkan oleh pemegang jabatan. Pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada hakekatnya diharapkan agar terpenuhinya tuntutan kebutuhan untuk menciptakan efektivitas dan efisiensi serta profesionalisme sumber daya manusia aparatur yang memadai pada setiap instansi serta mampu melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan secara lancar dengan dilandasi semangat pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara.(Yatim et al., 2014)

Penentuan kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja dilihat dari faktor struktural dan fungsional, dimana penentuan kebutuhan menyangkut jumlah maupun mutu tenaga kerja. Dalam faktor struktural, beban kerja dilihat dari kualitas atau mutu pegawai yang diinginkan sesuai dengan jenis pekerjaan atau jabatan serta syarat-syarat jabatan yang tersedia. Sedangkan dalam faktor fungsional, beban kerja dilihat dari jumlah dan jenis pegawai yang dibutuhkan berdasarkan tingkat pendidikan atau keahliannya.(Paruntu et al., n.d.)

Berdasarkan (Ilyas, 2011) dalam (Radhian, 2016) terdapat tiga kondisi beban kerja yang dapat dibebankan kepada pegawai. Pertama beban kerja yang terlalu rendah (*under capacity*). Kedua, beban kerja yang ideal dan Ketiga, beban kerja yang terlalu tinggi (*over capacity*). Menurut (Mangkuprawira, 2003) Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan menurut jenis pekerjaannya. Beban kerja yang terlalu berat akan berdampak terjadinya inefisiensi kerja. Beban kerja yang terlalu ringan berarti terjadi kelebihan pegawai, sehingga membuat biaya pengeluaran perusahaan menjadi tidak efisien. Menurut (Anisa, dkk. 2017) beberapa faktor yang mempengaruhi beban kerja pada individu

pegawai antara lain: tugas yang bersifat fisik, tanggung jawab pekerjaan, lama waktu pekerjaan, lembur, sistem pengupahan, lingkungan kerja, alat bantu kerja dan sebagainya.(R & Yunus, 2020)

Berdasarkan uraian diatas, analisis kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja menjadi latar belakang oleh penyelenggaraan kinerja yang belum efisien dan efektif di Kabupaten Rokan Hilir khususnya di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) merupakan instansi pemerintah yang memiliki peran yang penting dalam pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian dan sumber daya manusia. Sumber Daya Manusia (SDM) telah mengalami perubahan baru yang disesuaikan dengan kondisi instansi. SDM memiliki peran sebagai alat operasional instansi dan diharuskan untuk mampu menggerakkan faktor-faktor produksi. Oleh karena itu perhatian terhadap tenaga kerja/pegawai/sdm disebuah instansi pemerintah patut mendapat posisi yang lebih dipertimbangkan dengan baik sebagai salah satu perangkat daerah.

Sebagaimana Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2007 tentang organisasi Perangkat daerah dan Peraturan Daerah Kabupaten Rokan Hilir Nomor 11 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Rokan Hilir, bahwa Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir, sebagai lembaga perangkat daerah, berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Bupati Rokan Hilir melalui Sekretaris Daerah.

Pada Pasal 2 Bab II tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Nomor 11 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Rokan Hilir, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia kabupaten Rokan Hilir melaksanakan fungsi sebagai penunjang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan. Sehingga untuk menunjang kegiatan tersebut, dibutuhkan manajemen yang baik di dalam kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan. Oleh karena itu, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir harus dapat mengoptimalkan penerapan fungsi manajemen ke arah yang lebih profesional dalam bidang ketatalaksanaan dan kepegawaian serta pendayagunaan aparatur negara lainnya melalui analisis jabatan dan analisis beban kerja serta pendidikan dan latihan rutin bagi setiap pegawainya sebagai upaya peningkatan profesionalisme kinerja fungsi organisasi.

Dalam penelitian ini, fenomena yang terjadi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir antara lain:

1. Beban kerja yang tidak sesuai dengan jumlah pegawai yang ada. Hasil dari pengamatan yang telah dilakukan menunjukkan bahwasanya kebutuhan pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir belum terpenuhi. Beban kerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir yang tidak sesuai dengan jenis, sifat, prestasi kinerja dan perkiraan beban kerja mengakibatkan beberapa hal yang ditinjau berdasarkan jenis pekerjaan, sifat pekerjaan/waktu pekerjaan, beban kerja dan prinsip pelaksanaan tugas/pekerjaan, yaitu sebagai berikut:

- a. Kurangnya Pegawai Negeri Sipil ditinjau dari jenis pekerjaan mengakibatkan pegawai mengalami kesulitan dalam menyelesaikan segala jenis pekerjaan, hal tersebut karena menumpuknya pekerjaan yang ada pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir. Demikian pula, Pegawai mengalami kesulitan dalam *handle* seluruh pekerjaan yang ada.
- b. Kurangnya Pegawai Negeri Sipil ditinjau dari sifat pekerjaannya, dalam pekerjaan yang mendesak. Terdapat Pegawai Negeri Sipil yang memiliki pekerjaan yang harus dikerjakan di luar jam kerja; hal ini membuat pegawai mengalami kesulitan karena pekerjaan yang seharusnya dilakukan selama 8 jam selama 24 jam mengalami kelebihan sehingga seharusnya memerlukan pegawai yang lebih banyak.
- c. Kurangnya Pegawai Negeri Sipil ditinjau dari analisis beban kerja, dimana pegawai memiliki pekerjaan yang telah disesuaikan dengan tupoksi pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir, sehingga tidak dapat diambil alih oleh pegawai lain. Kekurangan Sumber daya Manusia atau PNS menyebabkan, apabila salah satu pegawai berhalangan hadir, maka tidak ada satu pegawai yang dapat menggantikan posisi untuk menduduki dan mengerjakan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai sebelumnya.
- d. Kurangnya Pegawai Negeri Sipil ditinjau dari Prinsip Pelaksanaan Tugas/Pekerjaan bahwa pegawai memiliki tugas masing-masing dan harus

dikerjakan masing-masing, yang tidak dapat diambil alih oleh pegawai pada bidang lain.

Tabel. 1.1. Data Kepegawaian BKPSDM

No	Nama Jabatan	Jumlah PNS yang tersedia
1	Pimpinan Tinggi Pratama (Eselon II)	1
2	Administrator (Eselon III)	4
3	Pengawas (Eselon IV)	11
4	Pelaksana (Staf)	27
	Jumlah	43

Sumber: Data Olahan Penelitian Tahun 2021

Menurut data Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir, pada tahun 2021 Jumlah Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Rokan Hilir adalah 6045 orang yang tersebar di 30 Organisasi Perangkat Daerah dan 18 Kecamatan. Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir saat ini, terdapat 43 orang PNS.

Tabel. 1.2. Hasil Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja dan Peta Jabatan pada BKPSDM Berdasarkan Keputusan Bupati Rokan Hilir Nomor 616 Tahun 2020

No.	Unit	Jumlah Pegawai yang Tersedia	Jumlah Pegawai Yang dibutuhkan	Jumlah Kekurangan Pegawai BKPSDM
1	Sekretariat	13	23	10
2	Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur	7	30	23
3	Bidang Pengadaan, Pemberhentian, Informasi dan Penilaian Kinerja Kerja	13	55	42
4	Bidang Mutasi dan Promosi	10	23	13
	Jumlah	43	131	88

Sumber: Data Olahan Penelitian Tahun 2021

Berdasarkan data diatas, dapat dilihat bahwa masih banyak kekurangan pegawai bila dihitung berdasarkan rasio jumlah pegawai yang tersedian dan jumlah pegawai

yang dibutuhkan. Dengan kurangnya pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir terjadinya perangkapan tugas yang menyebabkan beban kerja bertambah sehingga mutu dan kualitas pelayanan berkurang. Demikian juga kinerja pegawai yang menjalankan tugas sesuai struktur birokrasi pemerintah Kabupaten Rokan Hilir menjadi tidak berjalan sebagaimana mestinya. Dalam penelitian ini, terkait permasalahan kurangnya PNS/Pegawai di kurangnya pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah dikarenakan keterbatasan kemampuan pegawai karena mayoritas pegawai sudah berumur (tua) yang menyebabkan beberapa pegawai kurang memahami tentang penggunaan teknologi. Hal ini yang mengharuskan adanya penambahan pegawai untuk mempermudah atau mengefesiensikan pekerjaan dalam proses penyelesaiannya. Selain itu pula, kurangnya pendistribusian PNS dari kantor pusat sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dimana harus terdapat pegawai yang sarjana dengan lulusan sesuai tugas dan fungsi yang nantinya ia kerjakan.

Tabel. 1.3. Beban Kerja, Target dan Realisasi Bidang Mutasi dan Promosi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir

No.	Unit	Satuan	Target	Realisasi	Persentase
1	Sub Bidang Kepangkatan				
	a. Kenaikan Pangkat Fungsional Guru, Kesehatan, Struktural dan Pelaksana	Berkas	2050	1628	79,4%
	b. Kenaikan Gaji Berkala Golongan I, II, III dan IV	Berkas	3040	1986	65,3%
2	Sub Bidang Mutasi				

No.	Unit	Satuan	Target	Realisasi	Persentase
	a. Melaksanakan Sidang Baperjakat	Kegiatan	12	12	100%
	b. Mutasi, Rotasi dan Demosi Pejabat Eselon II, III dan IV	Surat Keputusan	12	4	33,3%
	c. Mutasi PNS (Pelaksana)	Surat Keputusan	450	287	63,7%
	d. melaksanakan pelantikan dan pengambilan sumpah jabatan	Kegiatan	12	4	33,3%
	e. Penyiapan data pemrosesan pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Angkatan 2018-2021	Surat Keputusan	557	243	43,6%
	f. Penyiapan sumpah/janji Pegawai Negeri Sipil (PNS)	Surat Keputusan	557	243	43,6%
3	Sub Bidang Pengembangan Karier dan Promosi				
	a. Menyusun Daftar Urutan Kepangkatan (30 OPD + 18 Kecamatan)	Kegiatan	48	34	70,8%
	b. Menganalisis dan memverifikasi berkas usulan promosi	Berkas	100	43	43%
	c. Mengevaluasi dan pelaporan pengembangan karir dan promosi	Berkas	100	43	43%

Sumber: Data Olahan Penelitian Tahun 2021

Adapun uraian beban kerja di Bidang Mutasi dan Promosi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir :

1. Bidang Mutasi dan Promosi mempunyai tugas :
 - a. perumusan kebijakan mutasi dan promosi;
 - b. penyelenggaraan proses mutasi dan promosi;
 - c. pengkoordinasian pelaksanaan mutasi dan promosi;
 - d. pemverifikasi dokumen mutasi dan promosi;
 - e. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan mutasi dan promosi;
 - f. pembuatan laporan pelaksanaan kegiatan jabatan sebagai bahan pertanggungjawaban kepada atasan;
 - g. penilaian prestasi kerja bawahan sebagai bahan pembinaan dan pengembangan karier;
 - h. pembimbing bawahan untuk meningkatkan motivasi, disiplin dan prestasi kerja;
 - i. pelaksanaan tugas yang diberikan oleh atasan sesuai tugas pokok dan fungsinya.
2. Sub Bidang Mutasi mempunyai tugas :
 - a. merencanakan dan melaksanakan mutasi;
 - b. memverifikasi dokumen mutasi;
 - c. melaksanakan administrasi penempatan dari dan dalam jabatan pegawai berdasarkan klasifikasi jabatan;
 - d. mengevaluasi dan pelaporan kegiatan mutasi;
 - e. menetapkan perpindahan pegawai;
 - f. melaksanakan penyelesaian administrasi kepegawaian mengenai pemindahan pegawai;

- g. melaksanakan pelantikan dan pengambilan sumpah jabatan;
- h. mempersiapkan dan menyelenggarakan sidang Badan Pertimbangan Jabatan dan Pengangkatan (Baperjakat);
- i. melaksanakan administrasi kepegawaian dan pemrosesan pengangkatan, perpindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural maupun jabatan fungsional;
- j. melaksanakan rotasi Pegawai Negeri Sipil bagi pengembalian jabatan tugas;
- k. melaksanakan evaluasi dan menyusun laporan pelaksanaan tugas pada Subbidang Mutasi Jabatan;
- l. penyiapan pelaksanaan pengambilan sumpah jabatan dan pelantikan pejabat;
- m. penyiapan sumpah/janji Pegawai Negeri Sipil (PNS);
- n. penyiapan bahan penilaian angka kredit bagi pejabat fungsional;
- o. penyiapan data pemrosesan pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS);
- p. membuat laporan pelaksanaan kegiatan jabatan sebagai bahan pertanggungjawaban kepada atasan;
- q. menilai prestasi kerja bawahan sebagai bahan pembinaan dan pengembangan karier;
- r. membimbing bawahan untuk meningkatkan motivasi, disiplin dan prestasi kerja;
- s. melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan sesuai tugas pokok dan fungsinya.

3. Sub Bidang Kepangkatan mempunyai tugas:

- a. membuat daftar penjaminan kenaikan pangkat;
- b. memverifikasi berkas usul kenaikan pangkat;
- c. mengusulkan berkas kenaikan pangkat;
- d. memverifikasi Draft Keputusan Kenaikan Pangkat;
- e. memproses Kenaikan Gaji Berkala;
- f. mengevaluasi dan pelaporan hasil kegiatan kepangkatan;
- g. membuat laporan pelaksanaan kegiatan jabatan sebagai bahan pertanggungjawaban kepada atasan;
- h. menilai prestasi kerja bawahan sebagai bahan pembinaan dan pengembangan karier;
- i. membimbing bawahan untuk meningkatkan motivasi, disiplin dan prestasi kerja;
- j. melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan sesuai tugas pokok dan fungsinya.

4. Sub Bidang Pengembangan Karier dan Promosi mempunyai tugas:

- a. menyusun pedoman pola pengembangan karier;
- b. menyusun Daftar Urutan Kepangkatan;
- c. menganalisis dan memverifikasi berkas usulan promosi;
- d. mengevaluasi dan pelaporan pengembangan karir dan promosi;
- e. membuat laporan pelaksanaan kegiatan jabatan sebagai bahan pertanggungjawaban kepada atasan;
- f. menilai prestasi kerja bawahan sebagai bahan pembinaan dan

- pengembangan karier;
- g. membimbing bawahan untuk meningkatkan motivasi, disiplin dan prestasi kerja;
- h. melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan sesuai tugas pokok dan fungsinya.

Tabel. 1.4. Kualifikasi Jabatan dan Kualifikasi Pendidikan Bidang Mutasi dan Promosi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir

No.	Jabatan	Pendidikan
1	Kepala Bidang Mutasi Dan Promosi	S2
2	Kepala Sub Bidang Mutasi	S1
3	Kepala Sub Bidang Pengembangan Karir dan Promosi	S1
4	Kepala Sub Bidang Kepangkatan	S1
5	Analisis Pengembangan Karir	S1
6	Penyusun Rencana Promosi	S1
7	Analisis Kinerja	S1
8	Analisis Pengembangan Jabatan	S1
9	Penyusun Rencana Mutasi	S1
10	Pengelola Kepegawaian	DIII
11	Pengelola Pengembangan Karir	DIII
12	Pengelola Kepegawaian	DIII
13	Pengadministrasi Kepegawaian	SMA
14	Pengadministrasi Kepegawaian	SMA
15	Pengadministrasi Kepegawaian	SMA

Sumber: Data Olahan Penelitian Tahun 2021

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, maka penelitian ini fokus pada permasalahan “**Analisis Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Beban Kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan dari latar belakang permasalahan, maka rumusan permasalahan penelitian yang relevan untuk diteliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Kesesuaian antara jumlah pegawai negeri sipil dengan beban kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir? (Studi Kasus pada Bidang Mutasi dan Promosi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir)

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis Kesesuaian antara jumlah pegawai negeri sipil dengan beban kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir (Studi Kasus pada Bidang Mutasi dan Promosi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir)

1.4 Manfaat Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian yang telah diuraikan di atas, maka harapan dari penulis adalah dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Dari segi praktis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan bahan informasi dan masukan kepada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir.
2. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran secara teoritis.

3. Dari segi akademis diharapkan akan dapat memberikan sumbangan pemikiran, baik berupa perbedaharaan konsep, metode, proposisi ataupun pengembangan teori-teori dalam khasanah studi ilmu administrasi.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Administrasi

Ilmu Administrasi lahir karena dibutuhkan oleh masyarakat, dan lahirnya ilmu ini tidak dengan sendirinya tetapi melalui perjuangan yang cukup lama oleh para pencintanya. Selanjutnya agar ilmu ini dapat berkembang sepanjang masa dalam memenuhi kebutuhan masyarakat, maka ilmu ini memerlukan pembinaan dan pengembangan. Sudah pasti bahwa orang-orang yang menjadi pembina dan pengembang ilmu administrasi ini adalah orang-orang yang telah menspesialisasikan dirinya dalam bidang ilmu administrasi, berikut orang-orang yang membutuhkannya atau masyarakat pada umumnya. (Mahmudi, 2010:89)

Memang masih ada berbagai masalah yang dihadapi dalam mengembangkan dan membina ilmu administrasi ini, terutama di Indonesia, dimana ilmu administrasi belum lama dikenal baik pada perguruan tinggi maupun pada lembaga-lembaga pendidikan rendah, begitu pula dikalangan masyarakat umum. Pada dasarnya manusia dalam berusaha mencapai sesuatu tujuan selalu menghendaki hasil yang lebih besar, dengan pengorbanan yang lebih kecil atau murah. Hal yang demikian hanya bisa dicapai apabila manusia di dalam usahanya itu menerapkan asas efisiensi. Dengan kata lain ia harus mengadministrasi usahanya sebaik-baiknya agar usahanya itu memberikan hasil yang maksimal.

Secara etimologis perkataan Indonesia “Administrasi” yang bahasa Inggrisnya “*Administration*”, berasal dari kata Latin, yaitu: “*Ad + ministrare*” dan

“*Administratio*”. *Ad + ministrare* berarti melayani, membantu atau memenuhi. (Gie, 2010:56) Sedangkan *Administratio* berarti pemberian bantuan, pelaksanaan, pimpinan, dan pemerintahan. (Atmosudirdjo, 2010:21). Administrasi pada hakekatnya adalah usaha untuk menolong, usaha untuk membantu, usaha untuk memimpin atau mengarahkan semua kegiatan dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Dalam hal proses kenaikan pangkat maka administrasi ini memiliki fungsi sebagai sebuah proses administrasi pengelolaan pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah dalam hal kenaikan pangkat pegawai. (Siagian, 2011:133)

Administrasi merupakan rangkaian kegiatan (proses) yang wujudnya: merencanakan, memutuskan, menyusun, mengatur, memimpin, mengurus, mengarahkan, membimbing, menselaraskan, mengendalikan, mengawasi, menyempurnakan dan kegiatan-kegiatan semacam itu. Untuk ringkasnya kegiatan-kegiatan semacam itu tercakup dalam suatu istilah yaitu yang disebut “menata” atau “penataan”. Oleh karena itu kegiatan-kegiatan yang termasuk dalam pengertian Administrasi adalah rangkaian kegiatan penataan. (Robbins, 2010:155).

Administrasi adalah kegiatan yang dilakukan untuk mengendalikan suatu usaha (pemerintah) agar tujuan tercapai. Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan sifat terpakai dari Ilmu Administrasi sebagai berikut:

- 1) Administrasi merupakan kegiatan manusia dan berlangsung berupa proses pengendalian interaksi antara dua orang atau lebih dalam bentuk kerja sama. Interaksi yang disebut kerja sama itu adalah gejala sosial, yang bilamana dikendalikan dengan mempergunakan administrasi, akan berlangsung efektif dan efisien. Dengan demikian berarti langkah-langkah yang dirumuskan Ilmu

Administrasi harus bersifat terpakai bagi perwujudan kerja sama yang efektif dan efisien dalam mencapai satu atau lebih tujuan. (Moekijat, 2011:90)

- 2) Administrasi merupakan proses pengendalian yang sadar tujuan. Dengan demikian berarti langkah-langkah yang dirumuskan Ilmu Administrasi harus bersifat terpakai bagi perwujudan kegiatan yang berkualitas, sehingga menjadi kegiatan yang tinggi produktifitasnya sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Administrasi tidak bermaksud menghasilkan kegiatan kerja sama yang tidak produktif dalam mencapai tujuan bersama. Dengan kata lain Administrasi merupakan ilmu terapan untuk meningkatkan produktivitas dalam mencapai tujuan melalui kerja sama sejumlah orang. (Pace, 2011:3)
- 3) Administrasi berlangsung untuk mempersatukan gerak langkah sejumlah manusia. Dengan demikian berarti langkah-langkah pengendalian yang akan dilaksanakan harus bersifat terpakai dalam mewujudkan kesatuan gerak sejumlah manusia dalam melaksanakan tugas-tugas bersama. Gerak yang serentak dan tidak saling menjegal itu tidak saja dilakukan secara perseorangan, tetapi juga oleh kelompok-kelompok kecil atau unit-unit kerja di dalam sebuah organisasi. Dengan demikian kata lain Administrasi harus bersifat terpakai dalam menghilangkan pengkotakan kerja, agar menjadi satu kesatuan kerja yang saling menunjang secara kompak. (Rivai, 2010:9)

Administrasi merupakan ilmu yang terpakai dalam merangkai suatu harapan di dalam perencanaan dengan usaha berupa realisasi kegiatan sesuai perencanaan dan dengan tujuan yang hendak dicapai. Kesenambungan mengandung makna bahwa administrasi terpakai dalam mengembangkan kegiatan secara terarah dan

mampu menghindari penyimpangan-penyimpangan sebelum terjadi agar tidak merugikan organisasi. (Nitisemito, 2010:43)

2.1.2 Konsep Administrasi Publik

Administrasi publik terdiri dari dua kata, yaitu administrasi dan publik. Administrasi diartikan sebagai kegiatan atau kerjasama dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditentukan atau diarahkan. Definisi lainnya yang dapat diajukan adalah kegiatan implementasi kebijakan. Publik dapat diartikan sebagai negara, klien, konsumen, warga masyarakat, dan kelompok kepentingan. Dari pengertian dua kata tersebut, maka administrasi publik dapat diartikan sebagai sebuah proses menjalankan keputusan/kebijakan untuk kepentingan negara, warga masyarakat. Dengan demikian administrasi publik merupakan proses pemerintahan publik, untuk publik dan oleh publik.

Administrasi publik dapat berperan positif dalam mengawal pembangunan suatu negara sampai pada tujuan yang dicita-citakan. Dengan kata lain, administrasi publik bukan saja berurusan dengan cara-cara yang efisien untuk melakukan proses pembangunan, melainkan juga mempunyai kemampuan dalam menentukan tujuan dari proses pembangunan itu sendiri, terutama dalam bentuk penyelenggaraan pelayanan publik secara efektif sebagai wujud dari penjaminan hak-hak konstitusional seluruh warga.

Menurut Wiliam Dunn, ada beberapa isu atau permasalahan penting yang sering dibahas dalam ilmu administrasi publik, antara lain:

- 1) Pelayanan Publik. Administrasi publik sebagai proses administrasi untuk publik, pada hakekatnya adalah memberi pelayanan publik. Hal ini sejalan dengan

demokrasi yang mana masyarakat mempunyai hak yang sama untuk menerima pelayanan dari pemerintah. Dalam masalah ini yang terpenting adalah bagaimana pemerintah/negara memberikan pelayanan yang baik, cepat dan berkualitas kepada seluruh warga masyarakat.

- 2) **Motivasi Pelayanan Publik.** Dalam masalah ini isu terpenting adalah membahas motivasi seperti apa yang dimiliki oleh administrator dalam memberikan pelayanan publik. Ada yang berdasarkan norma, rasional dan perasaan.
- 3) **Mal-Administrasi.** Mal-administrasi merupakan kesalahan dalam praktek administrasi. Pembahasan teori administrasi publik juga akan membahas masalah kesalahan-kesalahan tersebut sebagai kajian utama, seperti lambannya birokrasi, rutinitas dan formalitas pelayanan.
- 4) **Etika Administrasi Publik.** Masalah penting lainnya dalam administrasi publik adalah etika administrasi. Dalam hal ini yang menjadi sorotan adalah nilai baik dan buruk. Apakah pelayanan atau prosedur administrasi publik dinilai baik atau buruk oleh masyarakat. Dalam hal ini termasuk korupsi menjadi bahasan utama.
- 5) **Kinerja dan Efektivitas.** Seringkali masalah kinerja dan efektivitas menjadi isu sentral dari administrasi publik. Hal tersebut dipahami karena administrasi sebagai proses mencapai tujuan, maka persoalan pencapaian dan dan cara mencapai tersebut menjadi penting. Oleh karena itu bagaimana cara kerja (kinerja) yang dijalankan apakah sudah baik sehingga tujuan dapat tercapai (efektif).
- 6) **Akuntabilitas Publik** Administrasi publik yang dijalankan oleh pemerintah harus bisa dipertanggungjawabkan kepada seluruh warga. Ada kewajiban untuk

melakukan pekerjaan yang dapat dikontrol, diawasi dan dipertanggungjawabkan kepada warga/publik. Hal tersebut merupakan masalah pokoknya. (Dunn, 2013:80).

Dalam membuat dan menerapkan kebijakan ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan yakni:

- 1) Adanya tujuan, yakni adanya sebuah tujuan yang ingin di capai, melalui usaha-usaha yang telah di sepakati dengan bantuan faktor pendukung yang ada atau yang diperlukan.
- 2) Adanya rencana yang merupakan alat atau cara tertentu untuk mencapainya.
- 3) Adanya program, yaitu cara yang telah disepakati dan mendapat persetujuan serta pengesahan untuk mencapai tujuan yang dimaksud.
- 4) Adanya keputusan, yaitu tindakan tertentu yang diambil untuk menentukan tujuan, membuat dan menyesuaikan rencana, melaksanakan dan mengevaluasi program yang sudah ada.
- 5) Dampak, yakni pengaruh yang terjadi atau timbul dari suatu program dalam masyarakat (Subarsono, 2015:66).

Langkah – langkah dalam pengambilan kebijakan:

- 1) Identifikasi Masalah
- 2) Penentuan Alternatif
- 3) Pemilihan Alternatif
- 4) Penerapan Alternatif
- 5) Evaluasi Kebijakan (Subarsono, 2015:13).

Menurut Finsterbuch dan Motz dalam Subarsono (2015:128) menyatakan bahwa “ada empat jenis evaluasi” yaitu:

- 1) *Single program after only*, merupakan jenis evaluasi yang melakukan pengukuran kondisi atau penilaian terhadap program setelah meneliti setiap variabel yang dijadikan kriteria program. Sehingga analis tidak mengetahui baik atau buruk respon kelompok sasaran terhadap program.
- 2) *Single program before-after*, merupakan penyempurnaan dari jenis pertama yaitu adanya data tentang sasaran program pada waktu sebelum dan setelah program berlangsung.
- 3) *Comparative after only*, merupakan penyempurnaan evaluasi kedua tapi tidak untuk yang pertama dan analis hanya melihat sisi keadaan sasaran bukan sasarannya.
- 4) *Comparative before-after*, merupakan kombinasi ketiga desain sehingga informasi yang diperoleh adalah efek program terhadap kelompok sasaran.

Dari empat macam evaluasi ini peneliti menggunakan evaluasi *single program before-after*. Evaluasi *single program before-after* digunakan untuk mengukur bagaimana sebuah kebijakan atau program telah memberikan dampak terhadap masalah yang terjadi setelah dan sebelum kebijakan atau program dilaksanakan. Evaluasi *single program before-after*, yakni dilakukan dengan membandingkan kebijakan program sebelum dan sesudah kebijakan program dilaksanakan. dan dengan menggunakan data periode tertentu dalam kebijakan program untuk mengukur/melihat dampak yang ditimbulkan dari pelaksanaan kebijakan atau program tertentu. Tipe evaluasi *single program before-after* ini akan

diturunkan peneliti dengan menggunakan beberapa indikator yang akan dibahas pada penelitian ini.

Pentahapan proses pembuatan kebijakan merupakan kegiatan yang tersusun, sebagaimana menurut William Dunn sebagai berikut:

- 1) Tahapan penyusunan agenda digunakan untuk merumuskan masalah, mendefinisikan masalah dan memulai proses pembuatan kebijakan melalui penyusunan agenda.
- 2) Tahapan formulasi kebijakan, merupakan tahapan yang dilakukan oleh para pejabat instansi Pemerintah untuk merumuskan alternatif kebijakan dalam mengatasi masalah. Dalam tahap ini teknik peramalan dapat dipergunakan untuk menyajikan pengetahuan mengenai timbulnya kemungkinan masalah ataupun kendala yang akan terjadi dalam pencapaian di masa mendatang akibat diambilnya suatu alternatif kebijakan.
- 3) Tahapan adopsi kebijakan, merupakan tahapan dalam mengimplementasikan suatu kebijakan. Dalam tahap ini suatu rekomendasi diperlukan sebagai upaya untuk memahami biaya manfaat dari berbagai alternatif kebijakan dan segala kemungkinan akibatnya dimasa mendatang.
- 4) Tahapan implementasi kebijakan, merupakan tahapan dalam merealisasikan alternatif kebijakan yang telah dipilih.

Tahapan penilaian (evaluasi) kebijakan, dengan melakukan suatu evaluasi guna mendapatkan pengetahuan yang relevan mengenai hasil kerja kebijakan (Dunn, 2013:72).

2.1.3 Konsep Manajemen dan Manajemen Publik

a. Konsep Manajemen

Secara etimologis kata manajemen berasal dari bahasa Perancis Kuno *ménagement*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Sedangkan secara terminologis para pakar mendefinisikan manajemen secara beragam, diantaranya: Follet yang dikutip oleh Wijayanti (2010:1) mengartikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Menurut Stoner yang dikutip oleh Wijayanti (2010:1) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumberdaya manusia organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Gulick dalam Wijayanti (2010:1) mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

Setiap kegiatan organisasi perusahaan menuntut adanya suatu manajemen yang baik agar kelangsungan hidup perusahaan dapat terus terjamin. Manajemen yang baik merupakan hasil cipta, rasa, karsa, pikiran, dan perbuatan manusia yang dapat menolong manusia dalam mencapai tujuannya. Manajemen yang baik adalah hasil pikiran dan karya manusia, sekalipun manusia didukung oleh peralatan dan keuangan yang memadai, tetapi yang menentukan baik buruknya manajemen adalah cara berfikir dan bertindak. Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengordinasian, dan pengawasan untuk mencapai

tujuan yang ditentukan terlebih dahulu.

Mahmudi (2010:36) memberi definisi manajemen sebagai profesi. Menurutnya manajemen merupakan suatu profesi yang dituntut untuk bekerja secara profesional, karakteristiknya adalah para profesional membuat keputusan berdasarkan prinsip-prinsip umum, para profesional mendapatkan status mereka karena mereka mencapai standar prestasi kerja tertentu, dan para profesional harus ditentukan suatu kode etik yang kuat. Suprihanto (2013:11) memberi pengertian manajemen yaitu suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pebgarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksudmaksud yang nyata. Hal tersebut meliputi pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan, menetapkan cara bagaimana melakukannya, memahami bagaimana mereka harus melakukannya dan mengukur efektivitas dari usahausaha yang telah dilakukan.

Menurut Nawawi (2010:18) mengemukakan bahwa: Manajemen sebagai sebuah proses yang khas, yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasarsasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia serta sumber-sumber lain untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan melakukan kegiatan dari empat fungsi utama yaitu merencanakan (planning), mengorganisasikan (organizing), memimpin (leading), dan mengendalikan (controlling). Dengan demikian, manajemen adalah suatu kegiatan yang berkesinambungan.

Untuk mencapai efisiensi serta efektivitas dalam manajemen, maka segala tindakan dan kegiatan baru sebaiknya dilaksanakan dengan pertimbangan dan perhitungan yang rasional. Untuk itu diperlukan langkah-langkah kegiatan dengan perumusannya secara jelas dan tegas, agar tujuan program yang dimaksudkan dapat berjalan dengan sebaik mungkin. Pengertian manajemen menurut Handoko (2012:8) menjelaskan bahwa: Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Secara prinsip dapat dilihat bahwa pada kenyataannya manajemen merupakan kombinasi ilmu dan seni dan tidak dalam proporsi yang tetap, tetapi dalam proporsi yang bermacam-macam. Konsep manajemen merupakan suatu konsep yang mencerminkan adanya kebiasaan yang dilakukan secara sadar dan terus menerus dalam organisasi.

Dari beberapa definisi yang tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan usaha yang dilakukan secara bersama-sama untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Manajemen merupakan sebuah kegiatan; pelaksanaannya disebut *managing* dan orang yang melakukannya disebut manajer. Manajemen dibutuhkan setidaknya untuk mencapai tujuan, menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, dan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Manajemen terdiri dari berbagai unsur, yakni

man, money, method, machine, market, material dan information.

- 1) Man: Sumber daya manusia;
- 2) Money: Uang yang diperlukan untuk mencapai tujuan;
- 3) Method: Cara atau sistem untuk mencapai tujuan;
- 4) Machine: Mesin atau alat untuk berproduksi;
- 5) Material: Bahan-bahan yang diperlukan dalam kegiatan;
- 6) Market: Pasaran atau tempat untuk melemparkan hasil produksi;
- 7) Information: Hal-hal yang dapat membantu untuk mencapai tujuan (Gibson, 2010:211).

b. Konsep Manajemen Publik

Manajemen publik atau dapat juga disebut manajemen pemerintah secara umum merupakan suatu upaya pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan publik dengan menggunakan sarana dan prasarana yang tersedia. Unsur manajemen saat ini menjadi suatu unsur penting dalam penyelenggaraan organisasi, baik organisasi pada sektor swasta maupun dalam sektor publik seperti organisasi pemerintahan. Manajemen pada sektor publik yang diangkat dari manajemen sektor swasta tidak menjadikan orientasi tujuan dan pelaksanaan pada organisasi sektor publik menjadi sama dengan sektor swasta. Mahmudi (2010:38) mengungkapkan ada setidaknya tujuh karakteristik manajemen sektor publik yang membedakannya dengan sektor swasta:

- 1) Sektor publik tidak mendasarkan keputusan pada pilihan individual dalam pasar, akan tetapi pilihan kolektif dalam pemerintahan dimana tuntutan masyarakat yang sifatnya kolektif (massa) akan disampaikan melalui perwakilannya yang

dalam hal ini adalah partai politik atau DPR.

- 2) Penggerak sektor publik adalah karena adanya kebutuhan sumberdaya, seperti air bersih, listrik, kemandirian, kesehatan, pendidikan, transportasi, dan sebagainya yang menjadi alasan utama sektor publik untuk menyediakannya.
- 3) Dalam organisasi sektor publik, informasi harus diberikan kepada publik seluas mungkin untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas
- 4) Organisasi sektor publik berkepentingan untuk menciptakan adanya kesempatan yang sama bagi masyarakat untuk memenuhi kebutuhan utama hidupnya, misalnya kebutuhan terhadap kesehatan, pendidikan, transportasi dan sarana-sarana umum lainnya.
- 5) Sektor publik dihadapkan pada permasalahan keadilan distribusi kesejahteraan sosial, sedangkan sektor swasta tidak dibebani tanggung jawab untuk melakukan keadilan seperti itu.
- 6) Dalam organisasi sektor publik, kekuasaan tertinggi adalah masyarakat. Dalam hal tertentu masyarakat adalah pelanggan, akan tetapi dalam keadaan tertentu juga masyarakat bukan menjadi pelanggan.
- 7) Dalam sektor swasta persaingan (kompetisi) merupakan instrument pasar, sedangkan dalam sektor publik tindakan kolektif menjadi instrument pemerintahan. Sangat sulit bagi pemerintah untuk memenuhi keinginan dan kepuasan tiap-tiap orang dan yang mungkin dilakukan adalah pemenuhan keinginan kolektif.

Pada pendekatan manajerialisme, fungsi-fungsi strategik seperti perumusan strategi, perencanaan strategik, dan pembuatan program merupakan hal yang harus

dilakukan oleh manajer publik. Manajerialisme sektor publik berorientasi pada pemenuhan tujuan, pencapaian visi dan misi organisasi yang sifat pemenuhannya jangka panjang (Mahmudi, 2010:37). Untuk mewujudkan perubahan menuju sistem manajemen publik yang berorientasi pada kepentingan publik dan lebih fleksibel, Alison dalam Mahmudi (2010:37) mengidentifikasi ada setidaknya tiga fungsi manajemen yang secara umum berlaku di sektor publik maupun swasta, yaitu:

1. Fungsi strategi, meliputi:
 - a) Penetapan tujuan dan prioritas organisasi;
 - b) membuat rencana operasional untuk mencapai tujuan.
2. Fungsi manajemen komponen internal, meliputi:
 - a) Pengorganisasian dan penyusunan staf;
 - b) pengarahan dan manajemen sumberdaya manusia;
 - c) pengendalian kinerja.
3. Fungsi manajemen konstituen eksternal, meliputi:
 - a) Hubungan dengan unit eksternal organisasi;
 - b) Hubungan dengan organisasi lain;
 - c) Hubungan dengan pers dan publik.

Konsep manajemen publik dalam penelitian ini dipaparkan dalam 3 paradigma, yaitu sebagai berikut:

- a. *Old Public Administration.*
- b. *New Public Management.*
- c. *New Public Service.*

Dari paradigma-paradigma di atas, telah dikemukakan perubahan konsep manajemen publik di masing-masing periode. Pada hakikatnya menurut Islamy (2013:56) manajemen publik memiliki karakter antara lain:

- a. Manajemen publik merupakan bagian yang sangat penting dari administrasi publik (yang merupakan bidang kajian yang lebih luas), karena administrasi publik tidak membatasi dirinya hanya pada pelaksanaan manajemen pemerintahan saja tetapi juga mencakup aspek politik, sosial, kultural, dan hukum yang berpengaruh pada lembaga-lembaga publik;
- b. manajemen publik berkaitan dengan fungsi dan proses manajemen yang berlaku baik pada sektor publik (pemerintahan), maupun sektor diluar pemerintahan yang tidak bertujuan mencari untung (nonprofit sector);
- c. manajemen publik memfokuskan atau mengarahkan administrasi publik sebagai suatu profesi dan manajernya sebagai praktisi dari profesi tersebut;
- d. manajemen publik berkaitan dengan kegiatan internal (*internal operations*) dari organisasi pemerintahan maupun sektor non pemerintahan yang tidak bertujuan mencari untung;
- e. manajemen publik secara spesifik menyuarakan tentang bagaimanakah organisasi (*organizational how to*) publik melaksanakan kebijakan publik;

manajemen publik memanfaatkan fungsi-fungsi: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan sebagai sarana untuk mencapai tujuan publik, maka berarti memfokuskan diri pada *the managerial tools, techniques, knowledges and skills* yang dipakai untuk mengubah kebijakan menjadi pelaksanaan program.

2.1.4 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari empat suku kata, yaitu manajemen, sumber, daya dan manusia. Keempat suku kata tersebut terbukti mudah untuk dipahami artinya. Dengan kata lain Manajemen sumber daya manusia adalah merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial (Priyono & Marnis, 2008). Sedangkan menurut Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992:16) dalam (Priyono & Marnis, 2008) mengartikan manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2010:10) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) berbeda dengan manajemen personalia (*personnel management*). Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa pegawai adalah kekayaan (*asset*) utama organisasi yang harus dikelola dengan baik, jadi manajemen sumber daya manusia sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan manajemen personalia menganggap pegawai sebagai salah satu faktor produksi yang harus dimanfaatkan secara produktif, atau manajemen personalia lebih menekankan pada sistem dan prosedur. Sama halnya revolusi yang terjadi pada

dunia industri, perkembangan pengelolaan sumber daya manusia juga mengalami perubahan. Diawali dengan era manajemen personalia, lalu manajemen sumber daya manusia, dilanjutkan sumber daya berdasarkan kompetensi hingga pengelolaan sumber daya manusia sebagai modal (*Human Capital*). Human Capital atau biasa disebut juga modal manusia merupakan sebuah sistem untuk memperbaiki kinerja pegawai dan perusahaan. Sumber daya manusia adalah merupakan elemen yang sangat penting demi investasi yang dilakukan oleh perusahaan agar semua sub sistem dalam perusahaan dapat bergerak secara terukur. Dibutuhkan suatu alat manajerial untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia yaitu manajemen sumber daya manusia (Priyono & Marnis, 2008).

Adapun beberapa macam fungsi utama Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu:

1. Perencanaan untuk kebutuhan SDM

Fungsi perencanaan kebutuhan SDM setidaknya meliputi dua kegiatan utama, yaitu:

- a. Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun panjang;
- b. Analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan.

Kedua fungsi tersebut sangat esensial dalam melaksanakan kegiatan MSDM secara efektif.

2. *Staffing* sesuai dengan kebutuhan organisasi

Setelah kebutuhan SDM ditentukan, langkah selanjutnya adalah mengisi formasi yang tersedia. Dalam tahapan pengisian staf ini terdapat dua kegiatan yang diperlukan, yaitu:

- a. Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan;
- b. Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar 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). Uraian selengkapnya dapat dilihat pada Bab 4 tentang Rekrutmen dan Seleksi.

3. Penilaian kinerja

Kegiatan ini dilakukan setelah calon atau pelamar dipekerjakan dalam kegiatan organisasi. Organisasi menentukan bagaimana sebaiknya bekerja dan kemudian memberi penghargaan atas kinerja yang dicapainya. Sebaliknya organisasi juga harus menganalisis jika terjadi kinerja negatif dimana pekerja tidak dapat mencapai standar kinerja yang ditetapkan. Dalam penilaian kinerja ini dilakukan dua kegiatan utama, yaitu:

- a. Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja;
- b. Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja. Kegiatan penilaian kinerja ini dinilai sangat sulit baik bagi penilai maupun yang dinilai. Kegiatan ini rawan dengan munculnya konflik.

4. Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja

Saat ini pusat perhatian MSDM mengarah pada tiga kegiatan strategis, yaitu:

- a. Menentukan, merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan;
- b. Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program-program perbaikan produktifitas;
- c. Memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja.

Salah satu *outcome* yang dapat diperoleh dari ketiga kegiatan strategis tersebut adalah peningkatan atau perbaikan kualitas fisik dan non-fisik lingkungan kerja.

5. Pencapaian efektifitas hubungan kerja

Setelah tenaga kerja yang dibutuhkan dapat 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 menaruh rasa hormat (*respect*) terhadap hak-hak pekerja;
- b. Melakukan tawar-menawar (*bargaining*) dan menetapkan prosedur bagaimana keluhan pekerja disampaikan
- c. Melakukan penelitian tentang kegiatan-kegiatan MSDM. Persoalan yang harus diatasi dalam ketiga kegiatan utama tersebut sifatnya sangat kritis. Jika organisasi tidak berhati-hati dalam menangani setiap persoalan hak-hak

pekerja maka yang muncul kemudian adalah aksi-aksi protes seperti banyak terjadi di banyak perusahaan di Indonesia.

2.1.5 Pelayanan Publik

Istilah publik sebagaimana sudah dikemukakan sebelumnya, merujuk pada pengertian umum atau negara. Sementara itu, istilah pelayanan atau *service* memiliki makna perihal atau cara melayani, usaha melayani kebutuhan orang lain dengan memperoleh imbalan uang, dan kemudahan yang diberikan berkaitan dengan jual beli barang atau jasa (KBBI 2002). Definisi yang dikutip dari KBBI tersebut tidak jauh berbeda dengan pengertian pelayanan (*service*) dalam *American Marketing Association*. Sebagaimana diungkapkan oleh Donald (Hardiyansyah, 2011), pelayanan memiliki arti sebagai kegiatan atau manfaat yang ditawarkan oleh suatu pihak, tidak berwujud, tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu dan proses produksinya tidak dikaitkan dengan produk fisik.

Pelayanan atau *service* ini pada dasarnya merupakan produk yang tidak berwujud, berlangsung sebentar dan dirasakan atau dialami. Pandangan di atas sejalan dengan pendapat Ibrahim (2008) yang menyatakan bahwa pelayanan menyangkut sejumlah informasi yang diinginkan pelanggan, tindakan yang sukar disentuh dan diukur secara eksak, sangat sensitif dan sukar diprediksi serta sangat tergantung pada nilai yang dianggap pantas oleh pelanggan terhadap apa yang diterima atas apa yang sudah dibayarkan.

Menurut Ensiklopedia Administrasi (Westra dalam Endarti 2006), pelayanan adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi atau perseorangan untuk mengamalkan mengabdikan diri kepada masyarakat. Lembaga Administrasi

Negara (dalam Endarti 2006), mendefinisikan pelayanan umum sebagai segala bentuk kegiatan pemberian layanan yang dilaksanakan oleh instansi ke pemerintahan dalam bentuk barang dan jasa, baik dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dari pengertian pelayanan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelayanan merupakan suatu aktivitas atau kegiatan menyiapkan, mengurus, dan memfasilitasi yang produknya berupa barang dan jasa yang diberikan kepada pihak lain agar mereka merasa puas. Dalam kata “pelayanan” juga terdapat makna perbuatan, pemenuhan kebutuhan, dan kemudahan. Perbuatan dan pemenuhan kebutuhan dalam pelayanan publik mengandung arti suatu perbuatan atau tindakan aktif guna melayani pihak lain. Sasaran yang ingin dicapai bukan sekadar pihak lain terpenuhi kebutuhannya, tetapi lebih dari itu adalah pemuasan kebutuhan pihak pengguna. Kalimat kunci dari pelayanan adalah kepuasan pihak lain. Istilah pelayanan publik sering disamakan dengan istilah pelayanan umum. Beberapa orang atau organisasi memberikan definisi yang tidak berbeda.

Arif (2008) mengartikan pelayanan publik sebagai suatu pelayanan atau pemberian kepada masyarakat berupa penggunaan fasilitas umum, baik berupa jasa maupun nonjasa yang dilakukan oleh organisasi publik (pemerintahan). Pemerintahan dimaksud adalah aparaturnya beserta segenap kelengkapan kelembagaannya. Kurniawan (2005) mengartikan pelayanan publik sebagai pemberian layanan keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai

kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.

Secara umum pelayanan publik dapat dipahami sebagai jenis pelayanan yang disediakan untuk masyarakat, baik yang dilakukan oleh pemerintah maupun swasta. Dalam konteks program ini, yang dimaksud dengan pelayanan publik adalah aktivitas pelayanan terhadap masyarakat yang dilakukan oleh lembaga dan aktor-aktor. Tujuan pelayanan publik adalah untuk menyediakan pelayanan yang terbaik bagi publik atau masyarakat. Pelayanan yang terbaik adalah pelayanan yang memenuhi apa yang dijanjikan atau apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh masyarakat. Pelayanan terbaik akan membawa implikasi terhadap kepuasan publik atas pelayanan yang diterima. Negara memiliki definisi yang khas tentang pelayanan publik. Dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, pelayanan publik diartikan sebagai segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam Keputusan KEMENPAN-RB tersebut, pihak penyelenggara pelayanan publik adalah instansi pemerintah. Sesuai dengan definisi tersebut, hakikat pelayanan publik adalah pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur negara sebagai abdi masyarakat.

Undang-Undang Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik mengartikan pelayanan publik sebagai kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-

undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Dalam Undang-Undang ini, penyelenggara pelayanan publik adalah setiap institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk memberikan pelayanan publik atau badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik. Dari beberapa definisi pelayanan publik tersebut terdapat beberapa komponen yang menjadi kriteria pelayanan publik, yaitu:

1. kegiatan pemberian pelayanan;
2. oleh penyelenggara pelayanan (pemerintah, korporasi, lembaga independen);
3. berupa barang atau jasa;
4. kepada masyarakat atau publik;
5. agar mereka puas.

2.1.6 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan (Malayu S.P. Hasibuan, 2010). Perencanaan SDM ini untuk menetapkan program pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Jadi, dalam rencana SDM harus ditetapkan semua hal tersebut di atas secara baik dan benar. Perencanaan Sumber Daya Manusia atau *Human Resources Planning* disingkat PSDM merupakan fungsi pertama dan utama dari Manajemen Sumber Daya Manusia. PSDM diproses oleh perencana (*planner*)

dan hasilnya menjadi rencana (*plan*). Dalam rencana ditetapkan tujuan dan pedoman pelaksanaan serta menjadi dasar kontrol. Tanpa rencana, kontrol tak dapat dilakukan, dan tanpa kontrol, pelaksanaan rencana baik ataupun salah tidak dapat diketahui.

Perencanaan sumber daya manusia harus dilakukan secara sistematis dan strategis yang berkaitan dengan peramalan kebutuhan tenaga kerja dimasa yang akan datang dalam suatu perusahaan dengan menggunakan sumber informasi yang tepat dengan tujuan penyediaan sumber daya manusia dalam kuantitas dan kompetensi sesuai yang dibutuhkan. Sasaran dari perencanaan ini yaitu mendapatkan dan mempertahankan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang diperlukan serta mampu mengantisipasi masaah-masalah yang muncul dari potensi kelebihan atau kekurangan sumber daya manusia (Manullang, 2011).

Apabila berbicara tentang perencanaan sumber daya manusia, yang menjadi fokus perhatian ialah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat guna menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat pula (Siagian, 2013). Sedangkan menurut (Mangkuprawira, 2003), perencanaan sumber daya manusia merupakan proses pengambilan keputusan dalam menyewa dan menempatkan staf dalam perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia memastikan bahwa organisasi dapat mengetahui dan mendapatkan orang yang dibutuhkannya untuk menjalankan kegiatan usaha sekarang dan dimasa yang akan datang. Perencanaan ini menjadi dasar penerimaan pegawai dan untuk rencana pengembangan sumber daya manusia (Amstrong, 1994) dalam (Manullang, 2011).

Untuk mencapai tujuan perencanaan sumber daya manusia, yaitu tersedia pegawai yang berkemampuan, terampil, loyal dan tepat sesuai dengan perkembangan perusahaan. Adapun tahapan yang akan dilakukan menurut (Nasution, 2008), adalah sebagai berikut:

1. Analisis ketersediaan sumber daya manusia

Untuk mempertimbangkan kondisi komposisi pegawai yang dimiliki perusahaan/organisasi saat ini dan dimasa yang akan datang. Data ketersediaan sumber daya manusia dapat dianalisis secara berkala sesuai dengan periode perencanaan.

2. Analisis permintaan sumber daya manusia

Untuk meramalkan kebutuhan pegawai pada satuan waktu tertentu yang terkait dengan stretegi perusahaan apakah akan melakukan diversifikasi, restrukturisasi ataupun perluasan perusahaan sesuai dengan visi dan misinya.

3. Analisis kesenjangan

Kesenjangan dibagi menjadi dua aspek, yaitu:

a. Aspek kesenjangan kualitas

Untuk menentukan ada atau tidaknya kesenjangan dalam hal kualitas pegawai, diperlukan adanya standar kompetensi tenaga kerja sebagai pembanding. Dapat dilakukan evaluasi dengan melakukan mutasi pegawai ataupun dengan pelatihan

b. Aspek kesenjangan jumlah

Sangat ditentukan oleh ketersediaan pegawai saat ini dan beban kerja yang akan timbul dimasa yang akan datang. Kesenjangan jumlah dapat diatas

dengan penambahan jam kerja (lembur), pensiun dini, PHK, sistem magang atau *outsourcing*. Perencanaan sumber daya manusia merupakan sebuah Langkah awal untuk mempersiapkan tenaga kerja yang kompeten sesuai dengan bidangnya masing-masing, sehingga efektifitas dan efisiensi kerja dapat diwujudkan dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Sementara manfaat yang dapat kita peroleh adalah sebagai dasar untuk rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi, pendidikan, perencanaan karir, serta sebagai dasar dalam menilai keseimbangan kerja.

2.1.7 Analisis Kebutuhan Pegawai

Secara sederhana analisis kebutuhan pegawai dapat dirumuskan sebagai suatu usaha melakukan evaluasi terhadap berbagai aspek yang berpengaruh pada perkiraan kebutuhan SDM jangka pendek, jangka sedang dan Jangka panjang. Sehubungan dengan itu analisis kebutuhan pegawai dapat diartikan sebagai usaha untuk mengetahui jumlah, posisi dan kualitas SDM yang dimiliki organisasi/perusahaan, dengan melakukan inventarisasi kondisi para pekerja, Nawawi (2001:155).

Analisis Pegawai adalah proses pengumpulan informasi mengenai suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai, yang dilaksanakan dengan cara mengamati atau mengadakan interview terhadap pegawai, dengan bukti-bukti yang benar dari supervisor. Bertolak dari pendapat diatas dapat dirumuskan sebuah pengertian yang lebih sederhana, mengenai apa yang dimaksud dengan analisis pegawai. Analisis pegawai adalah usaha-usaha mempelajari, mengumpulkan informasi serta merumuskan secara jelas, mengenai kepegawaian dan batasan

kualifikasi minimal pegawai yang dikehendaki untuk dapat melakukan pekerjaan tersebut secara tepat guna dan berhasil guna.

Perhitungan kebutuhan pegawai suatu perusahaan mutlak diperlukan dalam rangka memenuhi kebutuhan pegawai yang sudah direncanakan secara tepat baik dari sisi jumlah, waktu dan kualitas. Kebutuhan pegawai dapat dihitung dengan cara menentukan standar kemampuan rata-rata pencapaian waktu untuk menyelesaikan pekerjaan pokok serta kuantitas beban kerja dalam satu tahun, sehingga didapat beban kerja untuk setiap pekerjaan (Muchrasyah, dkk. 2016). Penentuan jumlah pegawai dapat dilakukan dengan menambahkan jumlah pegawai yang sudah dihitung dengan persentase kelonggaran tertentu. Metode lain untuk menghitung kebutuhan pegawai dapat menggunakan seperti apa yang terdapat dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang pedoman kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja. Kebutuhan pegawai dapat dihitung melalui metode umum yaitu perhitungan jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu yang belum ditetapkan standar kebutuhannya oleh perusahaan. Oleh karena itu, alat pokok yang dapat digunakan untuk menghitung kebutuhan pegawai adalah uraian jabatan yang tersusun secara baik. Beberapa pendekatan yang dapat dilakukan untuk menghitung kebutuhan pegawai adalah mengidentifikasi beban kerja melalui empat pendekatan, yaitu:

1. Pendekatan hasil kerja

Metode dengan pendekatan hasil kerja adalah menghitung formasi dengan mengidentifikasi beban kerja dari hasil kerja jabatan. Informasi yang diperlukan dalam metode ini adalah wujud hasil kerja dan satuannya, jumlah beban kerja

yang tercermin dari terget hasil kerja yang harus dicapai dan standar kemampuan rata-rata untuk memperoleh hasil kerja.

Dalam menggunakan metode ini, informasi yang diperlukan adalah:

- wujud hasil kerja dan satuannya;
- jumlah beban kerja yang tercermin dari target hasil kerja yang harus dicapai;
- standar kemampuan rata-rata untuk memperoleh hasil kerja.

Rumus menghitung dengan pendekatan metode ini adalah:

$$\frac{\sum \text{Beban kerja}}{\text{Standar kemampuan Rata-rata}} \times 1 \text{ orang}$$

Contoh:

Jabatan : Pengentri Data

Hasil kerja : Data Entrian

Beban kerja/ Target Hasil : 200 data entrian setiap hari

Standar kemampuan pengentrian : 30 data per hari

Perhitungannya adalah:

$$\frac{200 \text{ data entrain}}{30 \text{ data entrain}} \times 1 \text{ orang} = 6,67 \text{ orang}$$

Dibulatkan menjadi 7 orang.

2. Pendekatan objek kerja

Metode ini digunakan untuk yang beban kerjanya bergantung dari jumlah objek yang harus dilayani. Seperti resepsionis dengan objek kerjanya adalah tamu.

Informasi yang diperlukan dalam metode ini adalah bentuk kerja objek itu sendiri dan juga standar kemampuan rata-rata untuk melayani objek kerja.

Metode ini memerlukan informasi:

- wujud objek kerja dan satuan;
- jumlah beban kerja yang tercemin dari banyaknya objek yang harus dilayani;
- standar kemampuan rata-rata untuk melayani objek kerja.

Rumus menghitung dengan pendekatan metode ini adalah:

$$\frac{\text{Objek kerja}}{\text{Standar kemampuan Rata-rata}} \times 1 \text{ orang}$$

Contoh:

Jabatan : Pelaksana

Objek kerja : Pengurusan Kenaikan Pangkat

Beban kerja : 80 orang per hari

Standar kemampuan pemeriksaan : 25 orang per hari

$$\frac{80 \text{ orang}}{25 \text{ orang}} \times 1 \text{ Pelaksana} = 3,2 \text{ orang Pelaksana}$$

dibulatkan menjadi 3 orang.

3. Pendekatan peralatan kerja

Metode ini digunakan untuk menghitung kebutuhan pegawai pada jabatan yang beban kerjanya bergantung pada peralatan kerjanya. Sebagai contoh, beban kerja seorang pengemudi bergantung pada kebutuhan operasional kendaraan

yang harus dikemukakan. Informasi yang diperlukan dalam metode ini adalah satuan alat kerja, jabatan yang diperlukan untuk pengoperasian alat kerja, jumlah alat kerja yang dioperasikan, dan rasio jumlah pegawai per jabatan per alat kerja.

4. Pendekatan tugas per tugas jabatan

Metode ini digunakan untuk menghitung kebutuhan pegawai pada jabatan yang hasil kerjanya beragam. Hasil yang beragam maksudnya adalah hasil kerja dalam jabatan banyak jenisnya, seperti yang terdapat pada pekerjaan administrasi umum. Informasi yang diperlukan dalam metode ini adalah uraian tugas beserta jumlah beban untuk setiap tugas, waktu penyelesaian tugas dan jumlah waktu kerja efektif per hari rata-rata.

2.1.8 Beban Kerja

Koesomowidjojo (2017:21) mengemukakan bahwa beban kerja merupakan segala bentuk pekerjaan yang diberikan kepada sumber daya manusia untuk diselesaikan dalam kurun waktu tertentu. Munandar (2014:20) menyatakan “Beban kerja adalah tugas-tugas yang diberikan pada tenaga kerja atau karyawan untuk diselesaikan pada waktu tertentu dengan menggunakan keterampilan dan potensi dari tenaga kerja. Beban kerja adalah salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi, karena beban kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Teknik analisa beban kerja (*Workload Analysis*) memerlukan penggunaan rasio atau pedoman staf standar untuk menentukan kebutuhan personalia. Permendagri No. 12/2008 menyatakan bahwa beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Jika kemampuan

pekerja lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan. Namun sebaliknya, jika kemampuan pekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul kelelahan yang lebih. Beban kerja yang dibebankan kepada karyawan dapat dikategorikan kedalam tiga kondisi, yaitu beban kerja yang sesuai standar, beban kerja yang terlalu tinggi (*over capacity*) dan beban kerja yang terlalu rendah (*under capacity*).

Setiap pekerja dapat bekerja secara sehat tanpa membahayakan dirinya sendiri maupun masyarakat di sekelilingnya. Untuk itu perlu dilakukan upaya penyesuaian antara kapasitas kerja dan beban kerja, sehingga diperoleh produktivitas kerja optimal. Setiap perusahaan baik swasta, perusahaan milik negara ataupun instansi pemerintah senantiasa menuntut para pegawainya untuk dapat bekerja secara baik dan profesional guna tercapainya tujuan perusahaan. Namun organisasi tidak bisa hanya menuntut kewajiban pegawai untuk bekerja secara baik tanpa memperhatikan hak para pegawai tersebut.

1. Pengertian Beban Kerja

Beban kerja merupakan konsekuensi dari kegiatan yang diberikan kepada pekerja yang dalam beberapa dekade terakhir semakin meningkat. Pada instansi pemerintah yang berorientasi sebagai bentuk pelayanan terhadap masyarakat, beban kerja merupakan kontributor penting terhadap kinerja pegawai akibat dari permintaan. Menurut Meshkati dalam Tarwaka (2015:104), menyebutkan bahwa: “Beban kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Sedangkan menurut Hart dan Staveland dalam Tarwaka (2015:106) mengemukakan, bahwa:

“Beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan, perilaku dan persepsi dari pekerja”.

Lain halnya menurut Irvianti dan Verina (2015) dalam kutipannya menyatakan bahwa: “Beban kerja sebagai besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu yang terbagi ke dalam 2 skala penilaian, antara lain:

1. Faktor Eksternal meliputi tugas-tugas yang diberikan, kompleksitas pekerjaan, lamannya waktu kerja dan istirahat.
2. Faktor Internal Meliputi motivasi, persepsi, keinginan dan kepuasan.

Berdasarkan yang dikemukakan beberapa definisi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa beban kerja merupakan sejauh mana kapasitas individu pekerja dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya, yang dapat diindikasikan dari jumlah pekerjaan yang harus dilakukan, waktu/batasan waktu yang dimiliki oleh pekerja dalam menyelesaikan tugasnya, serta pandangan subjektif individu tersebut sendiri mengenai pekerjaan yang diberikan kepadanya.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja

Menurut Hart dan Staveland dalam Tarwaka (2015:106), menjelaskan bahwa tiga faktor utama yang menentukan beban kerja adalah tuntutan tugas, usaha dan performasi.

- a. Faktor tuntutan tugas (*task demands*).

Argumentasi berkaitan dengan faktor ini adalah bahwa beban kerja dapat ditentukan dari analisis tugas-tugas yang dilakukan oleh pekerja.

Bagaimanapun perbedaan-perbedaan secara individu harus selalu diperhitungkan.

b. Usaha atau tenaga (*effort*).

Jumlah yang dikeluarkan pada suatu pekerjaan mungkin merupakan suatu bentuk intuitif secara alamiah terhadap beban kerja. Bagaimanapun juga, sejak terjadinya peningkatan tuntutan tugas, secara individu mungkin tidak dapat meningkatkan tingkat *effort*.

c. Performansi.

Sebagian besar studi tentang beban kerja mempunyai perhatian dengan tingkat performansi yang akan dicapai. Pengukuran performansi sendirian tidaklah akan dapat menyajikan suatu matrik beban kerja yang lengkap

3. Pengukuran Beban Kerja

Nursalam (2014) menyebutkan, ada tiga cara yang dapat digunakan untuk menghitung beban kerja secara personel antara lain sebagai berikut:

1. *Work Sampling*

Teknik ini dikembangkan pada dunia industri untuk melihat beban kerja yang dipangku oleh personel pada suatu unit, bidang maupun jenis tenaga tertentu. Pada metode *work sampling* dapat diamati hal-hal spesifik tentang pekerjaan antara lain:

- a. Aktivitas apa yang sedang dilakukan personel pada waktu jam kerja.
- b. Apakah aktivitas personel berkaitan dengan fungsi dan tugasnya pada waktu jam kerja

- c. Proporsi waktu kerja yang digunakan untuk kegiatan produktif atau tidak produktif
- d. Pola beban kerja personel dikaitkan dengan waktu dan jadwal jam kerja.

Untuk mengetahui hal-hal tersebut perlu dilakukan survei tentang kerja personel dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Menentukan jenis personel yang akan di survei
- b. Bila jumlah personel banyak perlu dilakukan pemilihan sampel sebagai subjek personel yang akan diamati dengan menggunakan metode simple random sampling
- c. Membuat formulir kegiatan yang dapat diklasifikasikan sebagai kegiatan produktif dan tidak produktif
- d. Melatih pelaksana peneliti tentang cara pengamatan kerja dengan menggunakan work sampling
- e. Pengamatan kegiatan personel dilakukan dengan interval 2-15 menit tergantung karakteristik pekerjaan yang dilakukan.

Pada teknik *work sampling* kita akan mendapatkan ribuan pengamatan kegiatan personel yang kita amati. Karena besarnya jumlah pengamatan kegiatan penelitian akan didapatkan sebaran normal sampel pengamatan kegiatan penelitian. Artinya data cukup besar dengan sebaran sehingga dapat dianalisis dengan baik dan jumlah pengamatan dapat dihitung.

2. *Time And Motion Study*

Pada teknik ini kita mengamati dan mengikuti dengan cermat tentang kegiatan yang dilakukan oleh personel yang sedang kita amati. Melalui teknik ini

akan didapatkan beban kerja personel dan kualitas kerjanya. Langkah-langkah melakukan teknik ini yaitu:

- a. Menentukan personel yang akan diamati untuk menjadi sampel dengan metode *purposive sampling*
- b. Membuat formulir daftar kegiatan yang akan dilakukan oleh setiap personel
- c. Daftar kegiatan tersebut kemudian diklasifikasikan seberapa banyak personel yang melakukan kegiatan tersebut secara baik dan rutin selama dilakukan pengamatan
- d. Membuat klasifikasi atas kegiatan yang telah dilakukan tersebut menjadi kegiatan medis, kegiatan keperawatan dan kegiatan administrasi, menghitung waktu objektif yang diperlukan oleh personel dalam melakukan kegiatan-kegiatan yang dilakukan.

Penelitian dengan menggunakan teknik ini dapat digunakan untuk melakukan evaluasi tingkat kualitas suatu pelatihan atau pendidikan yang bersertifikat atau bisa juga digunakan untuk mengevaluasi pelaksanaan suatu metode yang ditetapkan secara baku oleh suatu instansi

3. *Daily Log*

Daily log atau pencatatan kegiatan sendiri merupakan bentuk sederhana work sampling yaitu pencatatan dilakukan sendiri oleh personel yang diamati. Pencatatan meliputi kegiatan yang dilakukan dan waktu yang diperlukan untuk melakukan kegiatan tersebut. Penggunaan ini tergantung kerjasama dan kejujuran dari personel yang diamati. Pendekatan ini relatif lebih sederhana dan biaya yang murah. Peneliti biasa membuat pedoman dan formulir isian yang dapat dipelajari sendiri oleh

informan. Sebelum dilakukan pencatatan kegiatan peneliti menjelaskan tujuan dan cara pengisian formulir kepada subjek personal yang diteliti, tekankan pada personel yang diteliti yang terpenting adalah jenis kegiatan, waktu dan lama kegiatan, sedangkan informasi personel tetap menjadi rahasia dan tidak akan dicantumkan pada laporan penelitian. Menuliskan secara rinci kegiatan dan waktu yang diperlukan merupakan kunci keberhasilan dari pengamatan dengan *daily log*.

4. Indikator Beban Kerja

Indikator yang digunakan peneliti menggunakan teori Menurut Koesomowidjojo (2017:21) yaitu:

1. Kondisi Pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik. Seperti contoh, karyawan yang berada pada divisi produksi tentunya akan berhubungan dengan mesin-mesin produksi. Sejauh mana kemampuan dan pemahaman karyawan dalam penguasaan mesin-mesin produksi untuk membantu mencapai target produksi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, perusahaan hendaknya telah memiliki dan memberikan sosialisasi SOP (Standard Operating Procedur) kepada semua unsur di dalam lembaga sehingga karyawan yang bekerja di dalamnya dapat:

- a. Mudah mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan.
- b. Meminimalisir kesalahan dalam melaksanakan tahapan pekerjaan.
- c. Meminimalisir kecelakaan kerja.
- d. Mengurangi beban kerja karyawan dan meningkatkan *comparability*, *credibility*, dan *defensibility*.

- e. Memudahkan evaluasi setiap proses kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan/lembaga/instansi.
- f. Memudahkan karyawan dalam mengambil keputusan apabila terdapat perubahan dalam prosedur kerja sehingga kualitas kerja yang ditetapkan akan jauh lebih mudah dicapai.
- g. Memudahkan karyawan untuk memiliki komunikasi yang baik dengan atasan ataupun rekan kerja.

2. Penggunaan Waktu Kerja

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP dapat meminimalisir beban kerja karyawan. Namun, banyak organisasi tidak memiliki SOP atau tidak konsisten dalam melaksanakan SOP, penggunaan waktu kerja yang diberlakukan kepada karyawan cenderung berlebihan atau sangat sempit.

3. Target yang Harus Dicapai

Target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tentunya secara langsung akan memengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan. Semakin sempit waktu yang disediakan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu atau tidak seimbang antara waktu penyelesaian target pelaksanaan dan volume kerja yang diberikan, akan semakin besar beban kerja yang diterima dan dirasakan oleh karyawan. Untuk itu, dibutuhkan penetapan waktu baku/dasar dalam menyelesaikan volume pekerjaan tertentu pada masing-masing organisasi yang jumlahnya tentu berbeda satu sama lain.

Hasil dari analisis beban kerja nantinya diharapkan dapat meningkatkan kualitas para karyawan, mengelola sumber daya manusia dalam organisasi serta

melakukan penyempurnaan maupun penyusunan dalam prosedur kerja. Berikut ini adalah manfaat melakukan analisis beban kerja (Koesomowidjojo 2017:91):

1. Penentuan jumlah kebutuhan karyawan.
2. Melakukan proses yang terorganisir dalam melakukan penambahan atau pengurangan karyawan.
3. Melakukan penyempurnaan tugas dalam jabatan-jabatan yang ada pada setiap organisasi.
4. Melakukan perhitungan beban kerja karyawan dalam satu periode tertentu.
5. Penyempurnaan SOP (*Standard Operating Procedure*).
6. Penyempurnaan struktur organisasi.
7. Pengukuran waktu kerja dan melakukan penentuan standar waktu dalam menyelesaikan tugas.
8. Penentuan jumlah kebutuhan pelatihan (*Training Needs*) bagi karyawan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Adapun Kerangka Pemikiran penelitian Analisis Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Beban Kerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir, adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



Sumber: Data Olahan Penelitian Tahun 2021

2.3 Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel yang digunakan	Metode penelitian	Hasil dan Kesimpulan
1.	Iwan Heri Kristanto, MR. Khairul Muluk, Endah Setyowati (2014)	Perencanaan Sumberdaya Aparatur melalui Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja Berbasis Teknologi Informasi dalam rangka Pemetaan Jabatan	• Perencanaan • Analisa Jabatan • Analisa Beban Kerja	Metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif	• Pemerintah Kabupaten Malang telah menyusun Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja serta Peta Jabatan dengan menggunakan Teknologi Informasi (IT) berbasis website
2.	Marlina, Dahyar Daraba, H. M. Said Saggaf (2015)	Analisis Kebutuhan Pegawai Di Sekretariat Daerah Kabupaten Maros	• Analisis Kebutuhan Pegawai	Metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif	• Secara umum Sekretariat Daerah Kabupaten Maros jika dilihat dari Kebutuhan berdasarkan ABK masih membutuhkan pegawai sebanyak 11 pegawai dari 185 pegawai yang ada. • Terjadi kelebihan pegawai di beberapa bagian dan kekurangan pegawai di beberapa bagian dalam

					Sekretariat Daerah Kabupaten Maros
3.	Nahidah (2016)	Analisis Perencanaan Rekrutmen Aparatur Sipil Negara Kabupaten Mamuju Utara (Studi Pada Badan Kepegawaian Dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju Utara)	• Analisis Perencanaan	Metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif	• Analisis perencanaan rekrutmen ASN di Kabupaten Mamuju Utara yang dilaksanakan oleh BKDD belum terlaksana secara baik.
4.	Serlia R. Lamandasa (2016)	Analisis Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Analisis Jabatan Dan Beban Kerja	• Analisis Kebutuhan Pegawai • Analisis Jabatan • Analisis Beban Kerja	Metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif	• Membutuhkan penambahan pegawai untuk memenuhi jabatan yang belum terisi yaitu Sekretaris Camat, Kasubag Kepegawaian, dan pegawai lapangan untuk menertibkan PERDA.
5.	Muhammad Hasrialdy Qamalpasha Muchransyah, Rahmawati (2016)	Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Pegawai di Pusat Perpustakaan dan Penyebaran Teknologi Pertanian (PUSTAKA)	• Analisis Beban Kerja • Kebutuhan Pegawai	Metode penelitian kualitatif dengan FTE (<i>Full Time Equivalent</i>)	• waktu kerja efektif yang dimiliki oleh pegawai adalah 90.652,5 menit atau 237 hari kerja efektif selama setahun dengan lima hari kerja.

					waktu kerja efektif yang dimiliki oleh pegawai adalah 90.652,5 menit atau 237 hari kerja efektif selama setahun dengan lima hari kerja
6.	Khoirul Kholik Nasution (2017)	Analisis Kebutuhan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Padangsidimpuan	Analisis Kebutuhan Pegawai	Metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif	Kebutuhan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Padangsidimpuan telah terpenuhi
7.	Yusuf, Anfas, Raden Sudarwo (2017)	Analisis Beban Kerja Terhadap Kebutuhan Pegawai Administrasi Dalam Menjamin Optimalisasi Operasional Akademik	- Analisis Beban Kerja - Kebutuhan Pegawai	Metode Penelitian Kuantitatif dengan <i>work sampling</i>	Terdapat hasil yang signifikan pada penggunaan waktu kerja dan memiliki hasil jumlah karyawan yang dibutuhkan terhadap jumlah aktual karyawan
8.	Elvi Fetrina (2017)	Analisis Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Perhitungan Beban Kerja Pegawai (Studi Kasus: Fakultas Sains dan Teknologi UIN Syarif	- Analisis Kebutuhan Pegawai - Perhitungan Beban Kerja	Metode penelitian kualitatif dengan FTE (<i>Full Time Equivalent</i>)	Berdasarkan Perhitungan FTE dapat dilihat bahwa masing-masing sekretaris prodi overload dengan pekerjaan dan tugas

		Hidayatullah Jakarta)			non akademikny a.
9.	Ajib Rakhmawanto (2018)	Perspektif Pemberian Formasi Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Anggaran Pemerintah Daerah	• Perspektif Pemberian Formasi • Anggaran	Metode penelitian kualitatif	• Terdapat ketidaksesua ian antara jumlah formasi PNS yang ditetapkan berdasarkan analisis beban kerja dengan penetapan formasi berdasarkan anggaran pemerintah daerah
10.	Novian Pambudi, Nina Oktarina (2018)	Analisis Kebutuhan Arsiparis di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Provinsi Jawa Tengah	• Analisis Kebutuhan	Metode penelitian kualitatif dengan interaktif	• analisis kebutuhan Arsiparis dilakukan dengan analisis beban kerja dan analisis jabatan yang berpedoman pada peraturan pemerintah
11.	Raden Yudhy Pradityo Setiadiputra (2019)	Analisis Penempatan Pegawai pada Pemerintah Provinsi DKI Jakarta	• Analisis Penempatan	Metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif	• Dalam penetapan pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta masih terdapat kesenjangan
12.	Diah Sofiana Dewi, Yaqub Cikusin, M.Si, Suyeno, S.Sos, M.AP (2019)	Analisis Kebutuhan Pegawai Pada Badan Kepegawaian	• Analisis Kebutuhan Pegawai	Metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif	• Kebutuhan pegawai pada Badan Kepegawaia n Daerah Kota

		Daerah Kota Malang			Malang telah terpenuhi
13.	I Ketut Eggy Yudistia Putra, Luh Indrayani, Lulup Endah Tripalupi (2019)	Analisis Kebutuhan Pegawai pada Kantor Kelurahan Benoa Kecamatan Kuta Selatan Kabupaten Badung Bali	• Analisis Kebutuhan Pegawai	Metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif	• ditinjau dari jenis pekerjaan terdapat pegawai yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan segala jenis pekerjaan. • ditinjau dari sifat pekerjaan terdapat pegawai yang memiliki pekerjaan yang harus dikerjakan di luar jam kerja. • ditinjau dari analisis beban kerja terdapat pegawai yang kelebihan beban kerja. • ditinjau dari prinsip pelaksanaan pekerjaan bahwa pegawai memiliki tugas masing-masing dan harus dikerjakan masing-masing,

					yang tidak dapat diambil alih oleh pegawai pada bidang lain. • ditinjau dari peralatan yang tersedia bahwa peralatan yang ada sudah cukup memadai.
14.	Sri Rizka Do Karim, Tjahya Supriatna, Andi Pitono (2020)	Efektifitas Penempatan Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSMD) Kota Ternate Provinsi Maluku Utara	• Efektifitas Penempatan Aparatur Sipil Negara • Kinerja Pegawai	Metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif	• proses penempatan pegawai di BKPSMD Kota Ternate belum efektif.
15.	Andi Gusti (2020)	Analisis Beban Kerja Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Sumedang	• Analisis Beban Kerja	Metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif	• Uraian tugas telah terdistribusi secara merata pada para pegawai di lingkungan dinas

Sumber: Data Olahan Penelitian 2021

Persamaan penelitian ini dengan beberapa penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

1. Variabel Penelitian yaitu analisis kebutuhan pegawai dan beban kerja.
2. Metode Penelitian yaitu metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif.
3. Fenomena yang sama yaitu beban kerja yang tidak sesuai dengan jumlah pegawai yang ada.

Beberapa hal yang membedakan penelitian ini dengan beberapa penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini menggunakan Metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif, di beberapa penelitian ada yang menggunakan Metode Penelitian Kuantitatif dengan FTE (*Full Time Equivalent*) dan *Work Sampling*;
2. Lokasi penelitian pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir dan dilaksanakan pada tahun 2021;
3. Penelitian ini belum pernah dilakukan sebelumnya pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir.

2.4 Konsep Operasional

Untuk mempermudah dalam penganalisaan dan menghindari kesalahan dalam pengertian dan pemahaman, maka penulis perlu mengoperasionalkan variabel, dimaksudkan agar dapat memberikan arah dalam penulisan ini. Untuk kesamaan terhadap keseluruhan isi dari tulisan ini yang berjudul Analisis Kebutuhan Jumlah Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan

Hilir, maka perlu dioperasikan lebih lanjut sesuai data empiris yang dibutuhkan dalam pengukuran variabel. Adapaun konsep itu adalah:

1. Analisis kebutuhan pegawai adalah usaha untuk mengetahui jumlah, posisi dan kualitas Sumber Daya Manusia yang dimiliki organisasi/perusahaan, dengan melakukan inventarisasi kondisi para pekerja.
2. Beban kerja adalah tugas-tugas yang diberikan pada tenaga kerja atau karyawan untuk diselesaikan pada waktu tertentu dengan menggunakan keterampilan dan potensi dari tenaga kerja.
3. Kondisi Pekerjaan adalah bagaimana seorang pegawai memahami pekerjaan tersebut dengan baik.
4. Penggunaan Waktu Kerja adalah Waktu kerja yang sesuai dengan SOP yang dapat meminimalisir beban kerja pegawai.
5. Target yang Harus Dicapai adalah Target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan dan secara langsung akan memengaruhi beban kerja yang diterima oleh pegawai.

2.5 Operasionaliasi Variabel

Tabel 2.2 Operasionaliasi Variabel

Konsep	Variabel	Indikator	Sub Indikator
Menurut Koesomowidjojo (2017:21) Beban kerja adalah segala bentuk pekerjaan yang diberikan kepada sumber daya manusia untuk diselesaikan dalam kurun waktu tertentu.	Beban Kerja	1. Kondisi Pekerjaan	1. Mudah mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan 2. Meminimalisir kesalahan dalam melaksanakan tahapan pekerjaan 3. Memudahkan pegawai dalam mengambil keputusan apabila terdapat perubahan dalam prosedur kerja sehingga kualitas kerja yang ditetapkan akan jauh lebih mudah dicapai. 4. Memudahkan pegawai untuk memiliki komunikasi yang baik dengan atasan ataupun rekan kerja.
		2. Penggunaan Waktu Kerja	1. Waktu kerja yang sesuai dengan SOP.
		3. Target yang Harus Dicapai	1. Waktu penyelesaian target pelaksanaan. 2. Volume kerja yang diberikan.

Sumber: *Data Olahan Penelitian 2021*

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Tipe/Jenis Penelitian

Untuk melihat, mengetahui serta melukiskan keadaan yang sebenarnya secara rinci dan aktual dengan melihat masalah dan tujuan penelitian seperti yang telah disampaikan sebelumnya, maka metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini jelas mengarah pada penggunaan metode penelitian kualitatif deskriptif.

Metode yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan analisis deskriptif, yang dapat diartikan sebagai proses pemecahan masalah yang diselidiki dengan melukiskan keadaan subjek dan objek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau bagaimana adanya (Sugiyono. 2012). Pada umumnya penelitian deskriptif merupakan penelitian yang non hipotesis sehingga dalam rangka penelitiannya bahkan tidak perlu merumuskan hipotesisnya. Metode penelitian deskriptif adalah metode yang digunakan untuk mendapatkan gambaran keseluruhan objek penelitian secara akurat. Mengacu pada tujuan penulisan ini yakni untuk menggambarkan Analisis Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Beban Kerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir.

3.2 Lokasi Penelitian

Dengan alasan berbagai permasalahan yang telah teridentifikasi pada latar belakang sebelumnya, Penelitian mengenai Analisis Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Beban Kerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber

Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir ini dilakukan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Data yang dilakukan dalam penelitian ini bersumber dari para informan. Informan yang dimaksud adalah orang-orang yang dianggap mengetahui benar suatu fenomena yang menjadi objek penelitian, sehingga dapat membantu penulis dalam menggali informasi yang diperlukan. Penulis juga mengamati kejadian atau peristiwa (yang merupakan data) yang terjadi selama dalam proses penelitian ditambah dengan dokumen-dokumen dan catatan yang terkait dengan masalah yang diteliti. Dokumen tersebut tidak lain adalah sumber data yang berwujud data arsip, laporan, dan peraturan-peraturan tertentu serta gambar atau foto yang dapat mendukung peneliti memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

Adapun sumber data tersebut antara lain:

- a. Data Primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari informan dengan menggunakan teknik wawancara dan data lain berupa studi literatur yang sangat mendukung penulisan ini terkait dengan Analisis Kebutuhan Jumlah Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir. Dalam hal ini meliputi: Data Jumlah PNS, Absensi, Peta Jabatan, Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir dan data efektifitas kegiatan yang telah dilakukan.

- b. Data Sekunder yaitu data yang sudah jelas dan tersedia yang diperoleh dari berbagai sumber yang ada kaitannya dengan penelitian. Meliputi: struktur organisasi, tupoksi (tugas pokok dan fungsi), profil organisasi, renstra, Peraturan Bupati, Keputusan Bupati, dan lain sebagainya yang berkaitan dengan masalah dalam penelitian ini.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian mengenai Analisis Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Beban Kerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir ini dengan beberapa cara, yaitu sebagai berikut:

1. Pengamatan secara intensif (*observation*).

Dalam melakukan *observation*, penulis berada di lokasi penelitian di Kota Bagansiapiapi Kabupaten Rokan Hilir yang fokus di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir dan mengamati secara teliti dan seksama keadaan yang sesungguhnya di lapangan serta mengamati gejala-gejala yang ada dan timbul untuk dijadikan bahan penelitian.

2. Wawancara yang dilakukan secara mendalam (*in depth interview*).

Dalam melakukan *in depth interview*, penulis melakukan *interview* langsung kepada petugas yang bertanggung jawab dalam Analisis Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Beban Kerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir dan beberapa pihak lain yang berkaitan dengan penelitian ini untuk mendapatkan informasi

yang lebih jelas dan mendalam tentang berbagai hal yang diperlukan, yang berhubungan dengan masalah penelitian.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan 2 macam informan sebagai objek informasi yaitu:

1. Informan Kunci (*key informan*) merupakan mereka yang mengetahui dan memiliki berbagai informan pokok yang diperlukan dalam penelitian ini.
2. Informan Utama (*main informan*) merupakan mereka yang terlibat langsung dalam interaksi sosial yang diteliti.

Berdasarkan uraian tersebut, maka jumlah informan penelitian mengenai Analisis Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Beban Kerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir. Adapun informan penelitian yang diikutsertakan dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 3.1 Informan Penelitian

No	Informan	Jumlah
Informan Kunci		
1	Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	1 orang
2	Kepala Bidang Mutasi dan Promosi	1 orang
Jumlah Informan Kunci		2 Orang
Informan Utama		
1	Sekretaris	1 orang
2	Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian, Informasi dan Penilaian Kinerja	1 orang
3	Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur	1 orang
4	Kepala Sub Bidang Mutasi	1 orang
5	Kepala Sub Kepangkatan	1 orang
6	Kepala Sub Bidang Pengembangan Karier dan Promosi	1 orang

7	Pelaksana/staf Bidang Pengadaan, Pemberhentian, Informasi dan Penilaian Kinerja	1 orang
8	Pelaksana/staf Bidang Mutasi dan Promosi	1 orang
9	Pelaksana/staf Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur	1 orang
Jumlah Informan Utama		9 Orang
Total Keseluruhan Informan		11 Orang

Sumber: Data Olahan Penelitian 2021

3. Teknik dokumentasi

Dalam melakukan teknik dokumentasi, penulis mengumpulkan seluruh data-data, laporan dan foto-foto terkait kondisi saat ini di setiap bidang pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir.

4. Telaah kepustakaan

Dalam melakukan kegiatan studi kepustakaan, maka penulis mengumpulkan berbagai macam jenis bacaan berupa buku-buku, jurnal dan laporan terkait Analisis Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Beban Kerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir.

3.5 Teknik Analisis Data

Dalam pelaksanaan penelitian, analisis data dapat dilakukan bersamaan dengan proses pengamatan. Jadi selama proses penelitian berlangsung data yang diperoleh dapat langsung dianalisis. Sesuai dengan metode penelitian dan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, maka untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan dari lapangan, teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif. Melalui teknik ini, akan digambarkan seluruh data atau fakta yang diperoleh dengan mengembangkan kategori-kategori yang relevan dengan

tujuan penelitian dan penafsiran terhadap hasil analisis deskriptif dengan berpedoman pada teori-teori yang sesuai.

Selanjutnya analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan empiris, dengan mengacu pada metode analisis Miles dan Huberman, bahwa analisis data terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu:

1. Reduksi data, bahwa data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa sampai kesimpulan finalnya ditarik dan diverifikasi.
2. Penyajian data, yaitu merupakan sekumpulan informasi yang tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan, yang meliputi berbagai gambar, jaringan kerja, kajian kegiatan, tabel dan lain-lain yang dirancang untuk merakit informasi agar mudah dimengerti dan dapat disimpulkan.
3. Penarikan kesimpulan, yaitu merupakan usaha untuk menarik kesimpulan dari hal-hal yang ditemui dalam reduksi data maupun penyajian data (Widjaja, H.A.W. 2002).

Selanjutnya analisis data ini akan dilakukan secara induktif, yakni penganalisaan dengan cara menarik kesimpulan atas data yang berhasil dikumpulkan dari yang berbentuk khusus ke bentuk umum, atau penalaran untuk mencapai suatu kesimpulan mengenai semua unsur-unsur penelitian yang tidak diperiksa atau diteliti dalam penelitian.

BAB IV

DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Kabupaten Rokan Hilir

Kabupaten Rokan Hilir merupakan salah satu dari 12 Kabupaten/Kota di Provinsi Riau yang merupakan pemekaran dari Kabupaten Bengkalis sesuai dengan Undang-Undang Nomor 53 Tahun 1999, wilayah Kabupaten Rokan Hilir seluas 8.881,59 Km², dimana Kabupaten Rokan Hilir terletak dibagian pesisir timur Pulau Sumatra Utara yang secara astronomis, Kabupaten Rokan Hilir terletak pada posisi 1014' - 20 30' Lintang Utara dan 100016' – 101021' Bujur Timur.

Kabupaten Rokan Hilir berada pada posisi strategis dan berbatasan langsung dengan beberapa wilayah diantaranya sebagai berikut:

1. Utara: Berdekatan dengan Provinsi Sumatra Utara dan Selat Malaka
2. Selatan: Berbatasan dengan Kabupaten Rokan Hulu dan Kabupaten Bengkalis
3. Barat: Berbatasan dengan Provinsi Sumatra Utara
4. Timur: Berbatasan dengan Kota Dumai

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2016 bahwa Pemerintah Kabupaten Rokan Hilir dari Organisasi Perangkat Daerah (OPD) baik berupa Dinas maupun Badan yang terdiri dari:

- a. Sekretariat Daerah
- b. Sekretariat DPRD
- c. Inspektorat Daerah
- d. Terdapat 18 Dinas Daerah pada Kabupaten Rokan Hilir, yang terdiri dari:

1. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan
2. Dinas Kesehatan
3. Dinas Sosial
4. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang
5. Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian
6. Dinas Lingkungan Hidup
7. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
8. Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak
9. Dinas Lingkungan Hidup
10. Dinas Perikanan
11. Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa
12. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu
13. Dinas Perindustrian Perdagangan dan Pasar
14. Dinas Perhubungan
15. Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah
16. Dinas Satuan Polisi Pamong Praja Daerah dan Perlindungan Masyarakat
17. Dinas Pariwisata, Kepemudaan dan Olahraga
18. Dinas Tenaga Kerja

e. Badan Daerah di Kabupaten Rokan Hilir terdiri dari:

1. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA)
2. Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA)
3. Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD)

4. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM)
5. Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol)
6. Badan Penanggulangan Bencana (BPBD)
- f. Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) di Pemerintahan Kabupaten Rokan Hilir (Tipe C)

Secara Administratif, Pada tahun 2020 Kabupaten Rokan Hilir memiliki 18 Kecamatan, 173 Desa, 25 Kelurahan, 1.504 RW dan 4.079 RT. Selain dari OPD (Organisasi Perangkat Daerah) di Kabupaten Rokan Hilir memiliki Kecamatan yang ditetapkan sebagai Perangkat Daerah yakni sebagai berikut:

1. Tipe A: Kecamatan Bangko (Menyelenggarakan urusan pemerintah pada bidang khusus kecamatan Bangko)
2. Tipe A: Kecamatan Bagan Sinembah (Menyelenggarakan urusan Pemerintah bidang khusus kecamatan Bagansinembah)
3. Tipe A: Kecamatan Bangko Pusako (Menyelenggarakan urusan pemerintah pada bidang khusus kecamatan Bangko Pusako)
4. Tipe A: Kecamatan Tanah Putih (Menyelenggarakan urusan pemerintah bidang khusus kecamatan Tanah Putih)
5. Tipe A: Kecamatan Rimba Melintang (Menyelenggarakan urusan pemerintah bidang khusus kecamatan Rimba Melintang)
6. Tipe A: Kecamatan Tanjung Medan (Menyelenggarakan urusan pemerintah bidang khusus kecamatan Tanjung Medan)

7. Tipe A: Kecamatan Kubu Babussalam (Menyelenggarakan urusan Pemerintah bidang khusus kecamatan Kubu Babussalam)
8. Tipe A: Kecamatan Balai Jaya (Menyelenggarakan urusan Pemerintah bidang khusus kecamatan Balai Jaya)
9. Tipe A: Kecamatan Bagansinembah Raya (Menyelenggarakan urusan Pemerintah bidang khusus kecamatan Bagansinembah Raya)
10. Tipe A: Kecamatan Pujud (Menyelenggarakan urusan Pemerintah bidang khusus kecamatan Pujud)
11. Tipe B: Kecamatan Rantau Kopar (Menyelenggarakan urusan Pemerintah bidang khusus kecamatan Rantau Kopar)
12. Tipe B: Kecamatan Simpang Kanan (Menyelenggarakan urusan Pemerintah bidang khusus kecamatan Simpang Kanan)
13. Tipe B: Kecamatan Pekaitan (Menyelenggarakan urusan Pemerintah bidang khusus kecamatan Pekaitan)
14. Tipe B: Kecamatan Sinaboi (Menyelenggarakan urusan Pemerintah bidang khusus kecamatan Sinaboi)
15. Tipe B: Kecamatan Tanah Putih Tanjung Melawan (Menyelenggarakan urusan Pemerintah bidang khusus kecamatan Tanah Putih Tj. Melawan)
16. Tipe B: Kecamatan Batu Hampar (Menyelenggarakan urusan Pemerintah bidang khusus kecamatan Batu Hampar)
17. Tipe B: Kecamatan Kubu (Menyelenggarakan urusan Pemerintah bidang khusus kecamatan Kubu)

18. Tipe B: Kecamatan Pasir Limau (Menyelenggarakan urusan Pemerintah bidang khusus kecamatan Pasir Limau)

Kabupaten Rokan Hilir memiliki jumlah penduduk pada tahun 2020 adalah sebanyak 644.236 jiwa. Urutan tertinggi berada pada Kecamatan Bangko, yaitu 79.685 jiwa, kemudian Kecamatan Tanah Putih 69.949 jiwa, Kecamatan Bagan Sinembah 66.769 jiwa, Kecamatan Bangko Pusako 62.898 jiwa, dan jumlah penduduk terendah pada Kecamatan Rantau Kopar, yaitu 6.705 jiwa.

Jumlah penduduk jika dilihat dari perkembangannya menurut kecamatan dan jenis kelamin maka terdapat sebanyak 330.595 jiwa penduduk dengan jenis kelamin laki-laki, data ini menunjukkan jumlah penduduk yang lebih banyak dibandingkan dengan penduduk dengan jenis kelamin perempuan yakni hanya sekitar 313.641 jiwa pada seluruh kecamatan di Kabupaten Rokan Hilir.

4.2 Lambang Daerah Kabupaten Rokan Hilir



1. **Perisai**, melambangkan perlindungan, pengayom, dan keamanan yang mengandung arti bahwa masyarakat Kabupaten Rokan Hilir sebagai masyarakat yang mengingini keamanan;

2. **Rantai**, melambangkan pemersatu atau kesatuan, memiliki arti terjalinnya kesatuan pandangan dan kerjasama antara pemerintah, ulama dan tokoh masyarakat dalam membangun negari dengan tidak membedakan ras, suku, agama dan golongan serta tetap menjaga keutuhan dan berada dalam bingkai NKRI yang di proklamasikan pada tahun 1945;
3. **Bintang Persegi Lima**, Bintang melambangkan Ketuhanan YME, Persegi lima melambangkan Pancasila yang berupa dasar juga filsafah Negara Indonesia yang senantiasa dijunjung tinggi dan selalui menjiwai setiap perilaku masyarakat di Kabupaten Rokan Hilir;
4. **Tombak**, melambangkan kepahlawanan;
5. **Lima Tiang Kayu**, melambangkan potensi besar di bidang kehutanan, selain itu juga mengandung arti bahwa terbentuknya Kabupaten Rokan Hilir merupakan hasil dari buah perjuangan seluruh masyarakat yang pada saat berdirinya hanya terdiri dari 5 (lima) Kecamatan;
6. **Tangki Minyak**, melambangkan daerah pertambangan dan industry, mengandung arti bahwa Kabupaten Rokan Hilir terdapat ladang-ladang minyak yang cukup banyak, serta sebagai daerah perindustrian dan pertambangan yang potensial. Potensi ini dapat memberikan kontribusi bagi kesejahteraan masyarakat dan pembangunan di Kabupaten Rokan Hilir;
7. **Biduk**, berdasarkan haluan menghadap ke depan, yang melambangkan arah pembangunan Kabupaten Rokan Hilir menuju kepada kemakmuran dan kejayaan seluruh masyarakatnya. Jumlah 4 (empat) keping papan

melambangkan bahwa tanggal 4 adalah tanggal berdirinya Kabupaten Rokan Hilir;

8. **Riak (Gelombang Air)**, melambangkan terdapat Sungai Rokan yang mengalir wilayah Kabupaten Rokan Hilir dan memberikan manfaat bagi masyarakat. Terdiri dari 10 riak pada gelombang ini yang mengandung arti bahwa merupakan tanggal terbentuknya Kabupaten Rokan Hilir yakni Oktober 1999;
9. **Dua Ekor Ikan**, melambangkan bahwa Kabupaten Rokan Hilir memiliki wilayah penghasil ikan baik di darat maupun laut;
10. **Padi dan Daun Sawit**, melambangkan kemakmuran, yang menjadi gambaran bahwa wilayah Kabupaten Rokan Hilir merupakan daerah yang subur di bidang perkebunan dan pertanian, suatu potensi yang cukup besar membawa kesejahteraan bagi masyarakat. Terdapat jumlah 53 (Lima Puluh Tiga) yang melambangkan bahwa Kabupaten Rokan Hilir terbentuk berdasarkan Undang-undang No. 53 Tahun 1999;
11. **Tepak**, melambangkan ramah-tamah, persahabatan dan kekeluargaan, yang mengandung arti bahwa masyarakat Kabupaten Rokan Hilir dapat menerima siapa saja tanpa membedakan ras, suku, golongan dan agama demi pembangunan Kabupaten Rokan Hilir Kedepan;
12. **Pita dengan Tulisan Rokan Hilir**, menunjukkan sebagai lambang nama Daerah Kabupaten Rokan Hilir;
13. **Warna Hijau**, menunjukkan warna tradisional masyarakat Melayu dan melambangkan suatu harapan kemakmuran yang ingin dicapai;

14. **Warna Kuning**, melambangkan keagungan, kedaulatan dan kemuliaan;

4.3. Visi dan Misi Kabupaten Rokan Hilir

4.3.1 Visi Kabupaten Rokan Hilir

Visi pada hakekatnya adalah apa yang organisasi inginkan di masa depan. Visi dapat memberikan aspirasi dan motivasi disamping memberikan panduan atau rambu-rambu dalam menyusun sebuah strategi organisasi pemerintahan. Pernyataan visi yang efektif adalah menggambarkan secara jelas gambaran dari organisasi pemerintahan yang ingin dikembangkan oleh perencanaan pembangunan Kabupaten Rokan Hilir. Perumusan visi pembangunan jangka menengah daerah tahun 2021-2026 mempedomani visi RPJPD Provinsi Riau dan RPJPD Kabupaten Rokan Hilir tahun 2005- 2025, isu strategis pembangunan Kabupaten Rokan Hilir dan juga memperhatikan visi RPJMN 2015-2019. Dengan demikian visi pembangunan 5 (lima) tahun RPJMD Kabupaten Rokan Hilir dapat dirumuskan sebagai berikut:

**“MENUJU ROKAN HILIR YANG MAJU, RELIGIUS DAN BERBUDAYA
BERBASIS INFRASTRUKTUR DAN PEREKONOMIAN YANG
HANDAL”**

Visi Kabupaten Rokan Hilir dalam masa pembangunan selama kurun waktu 2021-2026 terdiri dari kata maju, religius, berbudaya, infrastruktur dan perekonomian dengan makna sebagai berikut:

Maju	Dapat dimaknakan sebagai suatu kondisi Masyarakat Kabupaten Rokan Hilir yang unggul dan beradab.
-------------	--

Religius Dapat dimaknakan sebagai suatu terciptanya masyarakat Kabupaten Rokan Hilir yang berlandaskan pada nilai – nilai keagamaan.

Berbudaya Dapat dimaknakan sebagai suatu kondisi Masyarakat Kabupaten Rokan Hilir yang memiliki pikiran dan akal budi yang maju serta senantiasa memperhatikan adat istiadat tradisi dan kearifan lokal.

Infrastruktur Dapat dimaknakan sebagai terciptanya aksesibilitas dan konektivitas infrastruktur untuk mewujudkan kelancaran dan pemerataan pembangunan di Kabupaten Rokan Hilir.

Perekonomian Dapat dimaknakan sebagai suatu kondisi kemampuan daerah Kabupaten Rokan Hilir yang mapan didukung dengan pertumbuhan ekonomi yang adil dan Makmur untuk kesejahteraan masyarakat.

Berdasarkan Telaah yang dilakukan bahwa dalam mensejahterahkan masyarakat Kabupaten Rokan Hilir diperlukan sinergi dengan berbagai pihak dalam mewujudkan pemerintah yang bersih serta bisa terwujudnya penggunaan dana anggaran dalam pembangunan yang efektif. Hal ini tentu saja terkait dengan tugas

dan fungsi inspektorat dalam pengawasan, pembinaan serta berbagai petunjuk hukum menjadikan penyelenggaraan pemerintah yang bersih.

Berdasarkan Telaah yang dilakukan bahwa dalam pengembangan sumber daya manusia dan tata kelola pemerintahan yang baik Kabupaten Rokan Hilir diperlukan sinergi dengan berbagai pihak dalam mewujudkan pemerintah yang bersih serta bisa terwujudnya penggunaan dana anggaran dalam pembangunan yang efektif. Hal ini tentu saja terkait dengan tugas dan fungsi BKPSDM dalam menjamin kelancaran penyelenggaraan manajemen kepegawaian daerah.

4.3.2 Misi Kabupaten Rokan Hilir

Misi adalah pernyataan - pernyataan yang mendefinisikan apa yang sedang/akan dilakukan atau ingin dicapai untuk mewujudkan sebuah visi pembangunan. Sehubungan dengan hal tersebut, dalam mewujudkan Visi Kabupaten Rokan Hilir tahun 2021-2026 maka dirumuskan misi Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Rokan Hilir Tahun 2021-2026 sebagai berikut:

1. Mewujudkan Aksesibilitas dan Konektivitas Infrastruktur antar Wilayah untuk Mewujudkan Pemerataan Pembangunan di Rokan Hilir Misi ini berorientasi untuk meningkatkan aksesibilitas dan konektivitas infrastruktur jalan antar wilayah melalui peningkatan luas dan Panjang akses jalan, jembatan dan pelayanan transportasi antar daerah di Kabupaten Rokan Hilir.
2. Meningkatkan Sumber Daya Manusia yang Unggul, Berbudaya dan Berdaya Saing dengan Berbasis Nilai-Nilai Religi Misi ini berorientasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia Rokan Hilir yang berdaya saing,

unggul, berbudaya berlandaskan iman dan taqwa melalui peningkatan kerukunan umat beragama.

3. Meningkatkan Mutu dan Layanan Kesehatan yang Berkualitas kepada Masyarakat Rokan Hilir Misi ini berorientasi untuk meningkatkan kualitas dan mutu pelayanan kesehatan kepada masyarakat Kabupaten Rokan Hilir.
4. Memajukan Sektor Ekonomi Kerakyatan Berbasis Potensi Lokal Daerah Kabupaten Rokan Hilir (Pertanian, Perikanan dan Ekonomi Kreatif) yang terencana dan Berkelanjutan Misi ini berorientasi untuk memajukan ekonomi kerakyatan yang berbasis potensi dan kearifan local Kabupaten Rokan Hilir dari sector pertanian, perikanan dan Ekonomi Kreatif yang berkelanjutan untuk mewujudkan kemandirian ekonomi dan kesejahteraan masyarakat.
5. Mewujudkan Penyelenggaraan Tata Kelola Pemerintahan Daerah yang Baik, Efektif dan Efisien berbasis Teknologi 4.0 Misi ini berorientasi untuk mewujudkan tata Kelola pemerintahan Kabupaten Rokan Hilir yang baik efektif, efisien dan bersih dari KKN berbasis Teknologi serta analisis kebutuhan pegawai daerah berdasarkan kemampuan dan kebutuhan daerah

4.4 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.4.1 Peran dan Struktur Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber

Daya Manusia

Struktur organisasi Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir ditetapkan dengan Peraturan Daerah Kabupaten Rokan Hilir Nomor 11 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Rokan Hilir. Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber

Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir mempunyai tugas pokok tugas antara lain membantu Bupati dalam melaksanakan urusan penunjang pemerintahan di bidang Kepegawaian, Pendidikan dan pelatihan. Susunan organisasi Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir berdasarkan Peraturan Bupati Rokan Hilir Nomor 62 Tahun 2016 adalah terdiri atas:

- a. Kepala Badan;
- b. Sekretaris;
- c. Bidang Pengadaan, Pemberhentian, Informasi dan Penilaian Kinerja Kerja;
- d. Bidang Mutasi dan Promosi;
- e. Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur;
- f. Tenaga Fungsional.

Perumus Kebijakan Manajemen Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Sebagai perumus kebijakan manajemen kepegawaian daerah, berperan antara lain:

1. Penyusunan Program Kegiatan Tahunan Daerah sebagai pelaksanaan dari perencanaan yang akan dibiayai dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten Rokan Hilir dan dari sumber-sumber dana lainnya yang sah;
2. Penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (RAPBD) Kabupaten Rokan Hilir, bersama-sama Bagian Keuangan Sekretariat Daerah dan Dispenda dibawah koordinasi Sekretaris Daerah;
3. Penyusunan konsep rencana kebutuhan anggaran, kebutuhan dan usulan kepegawaian serta kebutuhan perlengkapan Organisasi.

- Bagan susunan organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Rokan Hilir, berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Rokan Hilir Nomor 11 Tahun 2016 tentang Pembentukan Perangkat Daerah Kabupaten Rokan Hilir sebagai berikut:

Gambar 4.1 : Struktur Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir



Sumber: Peraturan Bupati Nomor 62 Tahun 2017

Dalam rangka mengemban amanah mandat Undang-Undang, visi BKN Tahun 2020-2024: adalah melaksanakan Visi Presiden Nomor 8 (delapan) yaitu “pengelolaan Pemerintahan yang Bersih Efektif, dan Terpercaya” dengan melaksanakan arahan presiden nomor 4 (empat) yaitu “Penyederhanaan Birokrasi” dan Agenda pembangunan nomor 7 (tujuh) yaitu “Memperkuat stabilitas Polhukam dan Transformasi Pelayanan Publik” dengan ”Mewujudkan Pengelola ASN yang Profesional dan Berintegritas untuk mendukung tercapainya Indonesia Maju yang

berdaulat, mandiri, dan berkepribadian berlandaskan gotong royong”. Profesional artinya:

- a. Pengelola ASN melaksanakan kewenangan, tugas dan fungsinya sesuai dengan yang telah diamanahkan melalui peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan maksimalkan sumber daya dalam pembinaan dan penyelenggaraan Manajemen ASN secara efektif dan efisien, sebagai upaya untuk mewujudkan aparatur sipil negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme serta mampu menyelenggarakan pelayanan public bagi masyarakat,
- b. Pengelola ASN memiliki kapabilitas dan standard kompetensi yang telah ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan yang berlaku serta selalu menerapkan prinsip-prinsip tata kelola pemerintah yang baik, yaitu transparan, partisipatif, akuntabel, adil, dan setara. Berintegritas itu ada dua dimensi arti, yaitu:
 1. Berintegritas yang berarti dalam melaksanakan kewenangan, tugas dan fungsinya, pengelola ASN bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme;
 2. Pengelola ASN itu terpercaya yang berarti pengelola ASN dalam melaksanakan kewenangan, tugas dan fungsinya selalu menerapkan prinsip-prinsip tata kelola pemerintah yang baik, yaitu transparan, partisipatif, akuntabel, adil, dan setara.

Dalam rangka mewujudkan Visi tersebut, serta Mengacu pada tugas, fungsi dan wewenang yang telah dimandatkan oleh peraturan perundang undangan kepada

Badan Kepegawaian negara dan penjabaran dari misi Memberikan kontribusi nyata terhadap pembangunan bidang aparatur sipil negara melalui pembinaan dan penyelenggaraan manajemen ASN, serta pengembangan system informasi ASN berdasarkan sistem merit, maka terdapat 5 pilar yang menjadi misi Badan Kepegawaian negara yakni meningkatkan kualitas ASN melalui:

1. Pembinaan penyelenggaraan manajemen ASN;
2. Penyelenggaraan manajemen ASN;
3. Penyimpanan informasi pegawai ASN;
4. Pengawasan dan Pengendalian Norma, Standar, Prosedur, dan Kriteria Manajemen ASN;
5. Mengembangkan dan mengoptimalkan sistim manajemen internal BKN.



BAB V

ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN

5.1. Penyajian Data Informan

Penelitian ini melibatkan beberapa informan yang dianggap mengerti dan menguasai masalah-masalah yang diteliti. Adapun informan Kunci dalam penelitian ini adalah Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir dan Kepala Bidang Mutasi dan Promosi, sedangkan Informan Utama dalam penelitian ini yaitu Sekretaris, Kepala Bidang Pengadaan Pemberhentian Informasi dan Penilaian Kinerja, Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur, Kepala Sub Bidang Mutasi, Kepala Sub Bidang Kepangkatan, Kepala Sub Bidang Pengembangan Karier dan Promosi, 1 orang Pelaksana/staf Bidang Mutasi dan Promosi, 1 Orang Pelaksana/staf Bidang Pengadaan, Pemberhentian, Informasi dan Penilaian Kinerja dan 1 Orang Pelaksana/staf Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur. Sehingga keseluruhan informan dalam penelitian ini berjumlah 11 (sebelas) orang.

Adapun karakteristik informan dalam penelitian Analisis Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Beban Kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir diidentifikasi berdasarkan umur, jenis kelamin dan tingkat pendidikan.

5.1.1. Jenis Kelamin

Berdasarkan identifikasi informan dari jenis kelamin, maka antara informan berjenis kelamin laki-laki dan perempuan, Berikut daftar identifikasi informan berdasarkan jenis kelamin:

Tabel 5.1
Identifikasi Informan Penelitian berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah
1	2	3
1.	Laki-Laki	7 Orang
2.	Perempuan	4 Orang
TOTAL		11 Orang

Sumber: Data Olahan Penelitian Tahun 2021

Jumlah informan yang berjenis kelamin laki-laki lebih banyak yaitu sebanyak 7 (Tujuh) orang terdiri dari Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir, Kepala Bidang Mutasi dan Promosi, Kepala Bidang Pengadaan Pemberhentian Informasi dan Penilaian Kinerja, Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur, Kepala Sub Bidang Mutasi, Kepala Sub Bidang Kepangkatan dan 1 (satu) orang Pelaksana/staf Bidang Mutasi dan Promosi. Sedangkan informan perempuan 4 (empat) orang terdiri dari Sekretaris, Kepala Sub Bidang Pengembangan Karier dan Promosi, satu 1 (satu) orang pelaksana Bidang Bidang Pengadaan Pemberhentian Informasi dan Penilaian Kinerja serta 1 (satu) orang pelaksana bidang pengembangan kompetensi aparatur.

5.1.2 Tingkat Pendidikan

Melalui pendidikan yang dilakukan secara sadar dan berencana serta berkesinambungan akan membentuk serta mengembangkan kepribadian dan kemampuan seseorang. Pendidikan dimiliki seseorang cenderung mempengaruhi kepribadian, kemampuan, wawasan dan pola pikir seseorang. Semakin tinggi tingkat pendidikan yang dimiliki seseorang maka semakin tinggi pula keahlian, daya pikir dan wawasan yang dimilikinya. Berikut identifikasi Informan Penelitian berdasarkan Tingkat Pendidikan :

Tabel 5.2
Identifikasi Informan Penelitian berdasarkan tingkat pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah
1	2	3
1.	Doktor (S3)	1 Orang
2.	Pasca Sarjana (S2)	3 Orang
3.	Sarjana (S1)	6 Orang
4	SMA dan Setingkatnya	1 Orang
TOTAL		11 Orang

Sumber: Data Olahan Penelitian Tahun 2021

Adapun tingkat pendidikan dari keseluruhan informan ialah, informan yang berlatar belakang Strata 3 berjumlah 1 (satu) orang yaitu Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir. Informan yang berlatar belakang Strata 2 berjumlah 3 (Tiga) orang terdiri dari Kepala Bidang Mutasi dan Promosi, Kepala Bidang Pengadaan Pemberhentian Informasi dan Penilaian Kinerja dan Kepala Sub Bidang Mutasi. Informan yang berlatar belakang Strata 1 berjumlah 6 (enam) orang terdiri Sekretaris, Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur, Kepala Sub Bidang Pengembangan karier dan promosi, Kepala Sub Bidang kepangkatan, 1 (satu) orang pelaksana/staf

Bidang Pengadaan Pemberhentian Informasi dan Penilaian Kinerja dan 1 (satu) orang Pelaksana/staf Bidang Mutasi dan Promosi. Selanjutnya informan berlatar belakang SMA/ Sederajat berjumlah 1 (satu) orang yang terdiri pelaksana/staf Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur.

Melihat komposisi informan berdasarkan tingkat pendidikan diatas, maka terlihat bahwa informan yang berlatar belakang Strata 1 sangat mendominasi.

5.2. Analisis Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Beban Kerja Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, mengenai Analisis Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Beban Kerja Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir dimulai dari Beban kerja yang tidak sesuai dengan jumlah pegawai yang ada dan kekurangan pegawai bila dihitung berdasarkan rasio jumlah pegawai yang tersedia dan jumlah pegawai yang dibutuhkan. Dengan kurangnya pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir terjadinya perangkapan tugas yang menyebabkan beban kerja bertambah sehingga mutu dan kualitas pelayanan berkurang terutama pada Bidang Mutasi dan Promosi Kabupaten Rokan Hilir tidak sesuai dengan beban kerja yang diberikan. Demikian juga kinerja pegawai yang menjalankan tugas sesuai struktur birokrasi pemerintah Kabupaten Rokan Hilir menjadi tidak berjalan sebagaimana mestinya.

Dalam hal ini peneliti menggali informasi responden tentang Analisis Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Beban Kerja Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir, dalam menganalisis Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Beban Kerja Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir, peneliti menggunakan teori yang dikemukakan oleh Koesomowidjojo (2017:21), dengan indikator - indikator yaitu Kondisi Pekerjaan, Penggunaan Waktu Kerja dan Target yang Harus Dicapai.

Untuk mengetahui tanggapan informan peneliti tentang Analisis Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Beban Kerja Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir, peneliti memberikan pertanyaan kepada informan kunci dan informan utama, pengetahuan responden tentang indikator-indikator Analisis Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Beban Kerja Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir, sebagai berikut:

5.2.1 Berdasarkan Indikator Kondisi Pekerjaan

Mengenai Pertanyaan tentang apakah pegawai sudah mampu mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan, Berkenaan dengan uraian pekerjaan baik pemahaman aturan dan struktural jabatan, hubungan tugas, tanggung jawab di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir ditinjau dari hasil wawancara dengan Informan Kunci yakni Bapak Dr. H. Ali Asfar, S.Sos, M.si, Plt. Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM (57 Tahun) menyebutkan:

“SDM di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Rokan Hilir secara umum sudah mampu mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan, tapi jelas tidak 100% juga, karena yang tahu kemampuan SDM di bidang masing-masing ya masing-masing atasannya langsung”. (wawancara tanggal 06 Desember 2021)

Hal yang sama juga disebut oleh Kepala Bidang Mutasi dan Promosi, hasil wawancara dengan Informan Kunci yakni Bapak Muhammad Fauzi, S.IP, M.Si (34 Tahun) menyebutkan:

“Sejauh ini yang saya lihat SDM di Bidang Mutasi dan Promosi pada umumnya SDM nya mampu mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan, tetapi ada juga 1 atau 2 orang yang kurang mampu”. (wawancara tanggal 06 Desember 2021)

Terkait dengan pengoperasian pekerjaan yang telah di delegasikan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM di Kabupaten Rokan Hilir, dapat dipahami bahwa secara umum SDM di Badan kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir mampu mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan di tiap bidangnya dan sudah didistribusikan serta dipahami oleh masing-masing pegawai sehingga masing-masing pegawai tersebut mengetahui Tugas Pokok dan Fungsinya.

Untuk pertanyaan selanjutnya masih dalam indikator Kondisi Pekerjaan yang ditujukan untuk Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir yaitu tentang Bagaimana Standar Operasional Prosedur Pekerjaan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Rokan Hilir yang dijalankan apakah sudah membantu pegawai untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif, hasil wawancara dengan Informan Kunci

yakni Bapak Dr. H. Ali Asfar Plt. Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM (57 Tahun) menyebutkan:

“SOP Pekerjaan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Rokan Hilir yang dijalankan sudah membantu pegawai untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif”. (wawancara tanggal 06 Desember 2021)

Hasil wawancara dengan Informan Kunci yakni Bapak Muhammad Fauzi, S.IP, M.Si (34 Tahun), Kepala Bidang Mutasi dan Promosi, menyebutkan:

“Untuk di bidang mutasi dan promosi, SOP Pekerjaan yang dijalankan sudah membantu pegawai untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif”. (wawancara tanggal 06 Desember 2021)

Untuk pertanyaan selanjutnya masih dalam indikator Kondisi Pekerjaan yang ditujukan untuk Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir yaitu tentang apakah komunikasi antara atasan dan rekan kerja pada badan kepegawaian dan pengembangan SDM Kabupaten Rokan Hilir sudah optimal, hasil wawancara dengan Informan Kunci yakni Bapak H. Ali Asfar, S.Sos, M.Si, Plt. Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM (57 Tahun) menyebutkan:

“Hubungan komunikasi antara pimpinan dan bawahan dan antara bawahan dengan bawahan saya rasa sudah optimal karena selalu ada rapat dan evaluasi. Apabila ada yang membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, maka harus dibantu agar pekerjaan tidak terganggu/terhambat”. (wawancara tanggal 06 Desember 2021)

Hasil wawancara dengan Informan Kunci yakni Bapak Muhammad Fauzi, S.IP, M.Si (34 Tahun), Kepala Bidang Mutasi dan Promosi, menyebutkan:

“Untuk di Bidang Mutasi dan Promosi, komunikasi antara atasan dan rekan kerja sudah optimal”. (wawancara tanggal 06 Desember 2021)

Untuk pertanyaan selanjutnya masih dalam indikator Kondisi Pekerjaan yang ditujukan untuk Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir yaitu tentang Menurut Bapak, Apakah pegawai pada badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia Kabupaten Rokan Hilir memiliki kemampuan untuk memberikan solusi bilamana terjadi konflik yang terkait dengan pekerjaan, hasil wawancara dengan Informan Kunci yakni Bapak Dr. H. Ali Asfar Plt. Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM (57 Tahun) menyebutkan:

“Pegawai pada badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia Kabupaten Rokan Hilir saya rasa punya kemampuan untuk memberikan solusi jika terjadi konflik yang terkait dengan pekerjaan, tapi yang tahu kemampuan SDM di bidang masing-masing ya masing-masing atasannya langsung”. (wawancara tanggal 06 Desember 2021)

Hasil wawancara dengan Informan Kunci yakni Bapak Muhammad Fauzi, S.IP, M.Si (34 Tahun), Kepala Bidang Mutasi dan Promosi, menyebutkan:

Untuk di Bidang Mutasi dan Promosi, alhamdulillah SDM nya punya kemampuan untuk memberikan solusi jika terjadi konflik yang terkait pekerjaan”. (wawancara tanggal 06 Desember 2021)

Berikut Hasil rekapitulasi wawancara peneliti dengan Informan utama pada tanggal 06 Desember 2021:

Tabel 5.3
Rekapitulasi Hasil Wawancara dengan Informan Utama
Analisis Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan beban Kerja pada badan
Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir
Berdasarkan Indikator Kondisi Pekerjaan

Indikator	Sub Indikator, Pertanyaan dan Hasil Wawancara
1	2
Kondisi Pekerjaan	Sub Indikator : a. Mudah mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan

Indikator	Sub Indikator, Pertanyaan dan Hasil Wawancara
1	2
	Pertanyaan : 1. Menurut bapak/ibu, Apakah pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM mampu mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan? Ya, menurut ibu SDM di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Rokan Hilir sudah mampu mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan. <i>(wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Ibu Hj. Yusja, SE, Sekretaris)</i> Ya, menurut saya SDM di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Rokan Hilir sudah mampu mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan. <i>(wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Bapak H. Markoni, S.Sos, Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur)</i> Ya, menurut abang SDM di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Rokan Hilir sudah mampu mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan. <i>(wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Bapak H. Junaidi, SH, MH, M.Si, Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian, Informasi dan Penilaian Kinerja)</i> Kalau yang saya lihat mayoritas SDM di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Rokan Hilir sudah mampu mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan. <i>(wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Bapak Firdaus Alhasbi, B.CF, Pelaksana Bidang Mutasi dan Promosi)</i> Kalau yang kakak lihat SDM di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Rokan Hilir sudah mampu mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan. <i>(wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Ibu Yolik Sartika, S.IP, Pelaksana Bidang Pengadaan, Pemberhentian, Informasi dan Penilaian Kinerja)</i> Menurut kakak SDM di BKPSDM sudah mampu mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan. <i>(wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Ibu Sulistiyowati, Pelaksana Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur)</i>
Kondisi Pekerjaan	Sub Indikator : b. Meminimalisir kesalahan dalam melaksanakan tahapan pekerjaan Pertanyaan : 2. Menurut Bapak/Ibu, Standar Operasional Prosedur Pekerjaan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Rokan Hilir yang dijalankan apakah sudah membantu pegawai untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif? Ya, Standar Operasional Prosedur Pekerjaan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Rokan Hilir yang dijalankan sudah membantu pegawai untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. <i>(wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Ibu Hj. Yusja, SE, Sekretaris)</i>

Indikator 1	Sub Indikator, Pertanyaan dan Hasil Wawancara 2
	Ya, Standar Operasional Prosedur Pekerjaan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Rokan Hilir yang dijalankan sudah membantu pegawai untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. <i>(wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Bapak H. Markoni, S.Sos, Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur)</i> Ya, Standar Operasional Prosedur Pekerjaan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Rokan Hilir yang dijalankan sudah membantu pegawai untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. <i>(wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Bapak H. Junaidi, SH, MH, M.Si, Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian, Informasi dan Penilaian Kinerja)</i> Ya, Alhamdulillah SOP yang dibentuk sudah membantu pegawai untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. <i>(wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Bapak Firdaus Alhasbi, B.CF, Pelaksana Bidang Mutasi dan Promosi)</i> Ya, SOP yang sudah dibentuk membantu kerja pegawai. <i>(wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Ibu Yolik Sartika, S.IP, Pelaksana Bidang Pengadaan, Pemberhentian, Informasi dan Penilaian Kinerja)</i> Ya, SOP yang sudah dibentuk membantu kinerja pegawai. <i>(wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Ibu Sulistiyowati, Pelaksana Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur)</i>
Kondisi Pekerjaan	Sub Indikator : c. Memudahkan pegawai untuk memiliki komunikasi yang baik dengan atasan ataupun rekan kerja Pertanyaan : 3. Menurut Bapak/Ibu, apakah komunikasi antara atasan dan rekan kerja pada badan kepegawaian dan pengembangan SDM Kabupaten Rokan Hilir sudah optimal? Untuk hubungan komunikasi antara pimpinan dan bawahan dan antara bawahan dengan bawahan khususnya di sekretariat ibu rasa sudah optimal ya. <i>(wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Ibu Hj. Yusja, SE, Sekretaris)</i> Kalau untuk hubungan antar sesama rekan di bidang saya rasa sudah baik. <i>(wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Bapak H. Markoni, S.Sos, Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur)</i> Alhamdulillah selama saya menjabat kabid disini hubungan antara rekan kerja baik <i>(wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Bapak H. Junaidi, SH, MH, M.Si, Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian, Informasi dan Penilaian Kinerja)</i> Menurut saya hubungan komunikasi antar pegawai di bidang mutasi dan promosi sudah baik, alhamdulillah ditempatkan di lingkungan kerja yang baik <i>(wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Bapak Firdaus Alhasbi, B.CF, Pelaksana Bidang Mutasi dan Promosi)</i>

Indikator	Sub Indikator, Pertanyaan dan Hasil Wawancara
1	2
	Alhamdulillah komunikasi antar rekan kerja dan kepada atasan di bidang kami baik. (wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Ibu Yolik Sartika, S.IP, Pelaksana Bidang Pengadaan, Pemberhentian, Informasi dan Penilaian Kinerja) Komunikasi antar rekan kerja berjalan baik. (wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Ibu Sulistiyowati, Pelaksana Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur)
Kondisi Pekerjaan	Sub Indikator : d. Memudahkan pegawai dalam mengambil keputusan apabila terdapat perubahan dalam prosedur kerja sehingga kualitas kerja yang ditetapkan akan jauh lebih mudah dicapai. Pertanyaan : 4. Menurut Bapak, Apakah pegawai pada badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia Kabupaten Rokan Hilir memiliki kemampuan untuk memberikan solusi bilamana terjadi konflik yang terkait dengan pekerjaan? Pegawai di BKPSDM Kabupaten Rokan Hilir itu rasa memiliki kemampuan untuk memberikan solusi terkait pekerjaan, karena kebanyakan pegawai-pegawai disini orang-orang lama, jadi lebih berpengalaman jika ditemui masalah didalam pekerjaan, kami juga selalu ada rapat dan evaluasi setiap bulannya (wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Hj. Yusja, SE, Sekretaris) Untuk dibidang saya sendiri kekurangan pegawai ya, jadi kesempatan untuk bertukar pikiran dengan bawahan saya juga relatif kecil, ya paling saya konsultasi ke sekretaris ataupun kepala bidang yang lain (wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Bapak H. Markoni, S.Sos, Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur) Setiap permasalahan atau konflik terkait pekerjaan bidang kami biasanya berdiskusi untuk saling bertukar pikiran (wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Bapak H. Junaidi, SH, MH, M.Si, Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian, Informasi dan Penilaian Kinerja) Kami sebagai staf jika di minta pendapat terkait masalah terkait pekerjaan kami siap memberikan solusi (wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Bapak Firdaus Alhasbi, B.CF, Pelaksana Bidang Mutasi dan Promosi) Saya siap memberikan solusi jika di minta pendapat terkait pekerjaan yang memang tupoksi saya (wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Ibu Yolik Sartika, S.IP, Pelaksana Bidang Pengadaan, Pemberhentian, Informasi dan Penilaian Kinerja) Kami sebagai staf jika di minta pendapat terkait masalah terkait pekerjaan kami siap memberikan solusi jika masih di tupoksi saya

Indikator	Sub Indikator, Pertanyaan dan Hasil Wawancara
1	2
	(wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Ibu Sulistiyowati, Pelaksana Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur)

Sumber: Data Olahan Penelitian Tahun 2021

Dengan melihat hasil wawancara secara keseluruhan dan berdasarkan hasil pengamatan, penulis menyimpulkan bahwa kondisi pekerjaan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir saat ini telah diuraikan secara jelas dan secara umum pegawai bekerja sesuai dengan tupoksi yang diterima namun ada beberapa pegawai yang belum memahami uraian pekerjaan/tupoksi dikarenakan kebutuhan pegawai yang perlu diperhatikan. Menurut Gordon dalam Sutrisno (2011), Pemahaman (*understanding*) yaitu suatu keadaan dimana seseorang dapat memahami dan mengerti yang dimiliki karyawan dalam memahami kondisi pekerjaan. Selain itu pegawai harus menyelesaikan pekerjaannya masing-masing, ada kemungkinan besar dalam menyelesaikan pekerjaan pegawai dalam satu bidang kerja tidak akan dapat membantu pegawai pada bidang kerja lainnya. Hal inilah yang memicu bahwa harus diadakannya penambahan pegawai guna membantu pegawai di setiap masing-masing seksi bidang untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

5.2.2 Berdasarkan Indikator Penggunaan Waktu Kerja

Untuk menentukan kebutuhan pegawai perlu juga diketahui besarnya waktu kerja yang digunakan oleh pegawai tersebut dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari. Berdasarkan hasil wawancara dengan Informan Kunci yakni Bapak Dr. H. Ali Asfar, S.Sos, M.Si, Plt. Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM (57 Tahun) menyebutkan:

“Saya sebagai Plt. Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir selalu menerapkan agar setiap beban kerja yang diberikan harus tuntas dan jangan menunda waktu sehingga waktu menjadi efektif dan beban kerja dikerjakan dengan tepat waktu. Yang saya lihat memang target yang ditetapkan tercapai, akan tetapi membutuhkan waktu lebih untuk mencapai target tersebut. Saya tidak bisa menyalahkan anggota saya, ya karena kenyataannya kami memang kekurangan pegawai”. (wawancara tanggal 06 Desember 2021)

Secara keseluruhan penetapan standar waktu kerja telah ditetapkan berdasarkan aturan atau regulasi nasional dan juga diterapkan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Rokan Hilir. Hasil wawancara dengan Informan Kunci yakni Bapak Muhammad Fauzi, S.IP, M.Si (34 Tahun), Kepala Bidang Mutasi dan Promosi, menyebutkan:

“Standar waktu kerja yang telah ditetapkan secara nasional harusnya cukup efektif dan efisien untuk menyelesaikan pekerjaan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir, hal ini juga sudah diterapkan sesuai Peraturan Bupati Nomor 21 Tahun 2015, tetapi tetap walau waktu kerja sudah sesuai tapi pegawai tidak ada ya pekerjaan menjadi membutuhkan waktu kerja yang lebih”. (wawancara tanggal 06 Desember 2021)

Berikut Hasil rekapitulasi wawancara peneliti dengan Informan utama pada tanggal 06 Desember 2021:

Tabel 5.4

**Rekapitulasi Hasil Wawancara dengan Informan Utama
Analisis Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan beban Kerja pada badan
Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir
Berdasarkan Indikator Penggunaan Waktu Kerja**

Indikator	Sub Indikator, Pertanyaan dan Hasil Wawancara
1	2
Penggunaan Waktu Kerja	Sub Indikator: Waktu kerja yang sesuai dengan SOP Pertanyaan: 1. Menurut Bapak/ibu, Apakah waktu kerja yang diberikan untuk melaksanakan pekerjaan sudah sesuai dengan target yang ditetapkan pada

Indikator	Sub Indikator, Pertanyaan dan Hasil Wawancara
1	2
	Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir? Ibu selaku Sekretaris juga menyampaikan arahan dari Kepala BPSDM agar setiap beban kerja yang diberikan harus tuntas dan jangan menunda waktu sehingga waktu menjadi efektif dan beban kerja dikerjakan dengan tepat waktu (wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Ibu Hj. Yusja, SE, Sekretaris) Yang saya lihat memang target yang ditetapkan tercapai, akan tetapi membutuhkan waktu lebih untuk mencapai target tersebut. (wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Bapak H. Markoni, S.Sos, Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur) Yang saya lihat memang target yang ditetapkan tercapai, akan tetapi membutuhkan waktu lebih untuk mencapai target tersebut. Bidang kami terkadang bekerja sampai larut malam ya karena pekerjaan yang mendesak, pada saat penerimaan CPNS kami membutuhkan pegawai dari Bidang lain untuk membantu Penerimaan CPNS. (wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Bapak H. Junaidi, SH, MH, M.Si, Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian, Informasi dan Penilaian Kinerja) Untuk pekerjaan di tupoksi saya, saya usahakan selesai sesuai target, tapi jika saya membantu tupoksi yang lain ya tetap saya usahakan selesai tapi ya gak bisa 100%. Apalagi pekerjaan dibidang mutasi dan promosi itu banyak. (wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Bapak Firdaus Alhasbi, B.CF, Pelaksana Bidang Mutasi dan Promosi) Saya pribadi selalu mengusahakan pekerjaan yang saya lakukan selesai tepat waktu (wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Ibu Yolik Sartika, S.IP, Pelaksana Bidang Pengadaan, Pemberhentian, Informasi dan Penilaian Kinerja) Kalau waktu kerja opd kita sama dengan opd lain, tapi di opd kami orangnya kurang jadi lumayan kewalahan untuk mencapai target pekerjaan (wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Ibu Sulistiyowati, Pelaksana Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur)

Sumber: Data Olahan Penelitian Tahun 2021

Dari hasil wawancara di atas maka dapat disimpulkan bahwa pegawai yang tersedia pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir memiliki pekerjaan yang harus dikerjakan pada di luar jam kerja efektif. Pekerjaan yang ada pada instansi tersebut ada beberapa pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan oleh pegawai dengan jam kerja efektif saja yaitu 8 jam

perhari. Dari hasil wawancara maka pegawai yang ada pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir masih memiliki pekerjaan yang harus dikerjakan di luar jam kerja. Pekerjaan dengan volume kerja yang mendesak membuat para pegawai pada instansi ini harus mengerjakan tugas tersebut di rumah. Semenjak pandemi Covid-19 masuk ke Indonesia. Pola kerja PNS mengalami perubahan yang drastis, berubah. Perubahan itu dimulai saat Pemerintah menetapkan kerja dari rumah (*work from home*) secara mendadak. Tujuannya untuk meminimalisir kontak dalam mencegah penyebaran COVID-19. Tindakan antisipasi yang sangat tepat. Sebagian kalangan menganggap jika WFH adalah kemewahan yang diterima PNS karena tidak perlu ke kantor. Kenyataannya tidak begitu. Ada kesulitan yang baru bagi PNS saat bekerja dari rumah. Syarat utama WFH adalah PNS punya rumah. Dalam artian rumah nyaman untuk bekerja serta lingkungan yang kondusif. Bekerja di rumah bagi PNS yang merangkap ibu rumah tangga, seringkali terganggu dengan tugas-tugas rumah tangga. Tugas di dapur mungkin bisa ditunda, tapi tugas mendampingi putra putri yang belajar di rumah sering kali waktunya bersamaan dengan tugas kantor. Sebagian PNS juga memiliki rumah dengan ruangan yang terbatas. Jalan umum, ruang depan, kamar tidur, dapur, kamar mandi. Ada PNS yang rumahnya dekat kantor memaksa untuk tetap bekerja di kantor.

Berkaitan dengan penerapan Penggunaan Waktu Kerja, maka teori Supardi (2007) Beban kerja mengharuskan pekerjaan tersebut dihadapkan pada tugas yang harus diselesaikan dalam batas waktu tertentu. Beban berlebih secara fisik ataupun mental, yaitu harus melakukan terlalu banyak hal, merupakan

kemungkinan sumber stres pekerjaan. Unsur yang menimbulkan beban berlebihan ialah kondisi kerja, yaitu setiap tugas diharapkan dapat diselesaikan secepat mungkin secara tepat dan cermat. Dalam kondisi tertentu hal ini merupakan motivasi dan menghasilkan prestasi, namun bila desakan waktu menyebabkan banyak kesalahan atau menyebabkan kondisi kesehatan seseorang berkurang, maka ini merupakan cerminan adanya beban berlebihan. Maka dari itu, perlu adanya penambahan pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Rokan Hilir untuk meningkatkan efektifitas kerja.

5.2.3 Berdasarkan Indikator Target yang harus dicapai

Uraian pekerjaan akan memberikan ketegasan dan standar tugas yang harus dicapai oleh seorang pejabat yang memegang jabatan tersebut. Uraian pekerjaan yang kurang jelas akan mengakibatkan seorang pejabat kurang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini mengakibatkan pekerjaan tidak beres. Disinilah letak penting peranan uraian pekerjaan dalam setiap organisasi. Tugas dan pekerjaan telah diuraikan pada setiap jabatan dan tugas itulah yang harus dilaksanakan oleh pegawai yang bersangkutan dalam hal ini pemegang jabatan. Berkenaan dengan seperti apa tindakan pegawai ketika terdapat pekerjaan pada bagian lain yang harus pula dilakukan sehingga target yang diharapkan tercapai. Hasil wawancara dengan Plt. Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Bapak H. Ali Asfar (57 Tahun) menyebutkan bahwa:

“Menurut saya, Sejauh ini rata-rata pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM dan di bidang Mutasi dan Promosi dalam menyelesaikan tugasnya sesuai target walau dalam pekerjaan tertentu terdapat keterlambatan, selain itu pula Tenaga spesialis di bidang pengelolaan sumber daya manusia tidak selalu memiliki pengetahuan yang

mendalam tentang semua jenis pekerjaan yang terdapat dalam satuan-satuan kerja lain dalam organisasi”. (wawancara tanggal 06 Desember 2021)

Hasil wawancara dengan Informan Kunci yakni Bapak Muhammad Fauzi, S.IP, M.Si (34 Tahun), Kepala Bidang Mutasi dan Promosi, menyebutkan:

“Menurut saya, Sejauh ini rata-rata pegawai di bidang Mutasi dan Promosi dalam menyelesaikan tugasnya sesuai target walau dalam pekerjaan tertentu terdapat keterlambatan”. (wawancara tanggal 06 Desember 2021).

Pekerjaan dengan volume kerja yang mendesak membuat para pegawai pada instansi ini harus mengerjakan tugas tersebut di rumah. Maka dari itu, perlu adanya penambahan pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Rokan Hilir untuk meningkatkan efektifitas kerja. Hasil wawancara dengan Plt. Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Bapak Dr. H. Ali Asfar (57 Tahun) menyebutkan bahwa:

“Seperti yang sudah saya tekankan diawal, Pada umumnya banyaknya volume pekerjaan sudah sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai, tetapi ada juga yang belum sesuai, sehingga secara tidak langsung jelas mempengaruhi kinerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir”. (wawancara tanggal 06 Desember 2021).

Hasil wawancara dengan Informan Kunci yakni Bapak Muhammad Fauzi, S.IP, M.Si (34 Tahun), Kepala Bidang Mutasi dan Promosi, menyebutkan:

“banyaknya volume pekerjaan sudah sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai di bidang mutasi dan promosi, tetapi ada juga yang belum sesuai”. (wawancara tanggal 06 Desember 2021)

Berikut Hasil rekapitulasi wawancara peneliti dengan Informan utama pada tanggal 06 Desember 2021:

Tabel 5.5
Rekapitulasi Hasil Wawancara dengan Informan Utama
Analisis Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan beban Kerja pada badan
Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir
Berdasarkan Indikator Target yang Harus Dicapai

Indikator	Sub Indikator, Pertanyaan dan Hasil Wawancara
1	2
Target yang Harus Dicapai	Sub Indikator: a. Waktu penyelesaian target pelaksanaan Pertanyaan: 1. Menurut Bapak/ibu, Apakah terdapat kesesuaian antara jumlah pegawai dan Beban Kerja yang ada pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir terhadap target yang telah ditetapkan? Jujur kalau dari ibu sendiri menilainya dilihat dari beban kerja yang ada di BKPSDM berbanding dengan jumlah pegawai yang ada jelas kurang ya, jelas berpengaruh terhadap target pekerjaan yang ingin dicapai <i>(wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Ibu Hj. Yusja, SE, Sekretaris BKPSDM)</i> Menurut saya jelas gak sesuai ya. Beban kerja dibidang kami banyak tapi pegawai sedikit. Jelas butuh waktu untuk menyelesaikan target pekerjaan. <i>(wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Bapak H. Markoni, S.Sos, Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur)</i> menurut saya sangat kurang pegawai di BKPSDM ini. Tapi semua tergantung kebijakan dari pimpinan. <i>(wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Bapak H. Junaidi, SH, MH, M.Si, Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian, Informasi dan Penilaian Kinerja)</i> Harapan saya perlu ada penambahan pegawai di bidang mutasi dan promosi. Ketar-ketir rasanya ketika disuruh mengerjakan pekerjaan yang mendadak sedangkan pekerjaan di tupoksi sendiri belum juga selesai <i>(wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Bapak Firdaus Alhasbi, B.CF, Pelaksana Bidang Mutasi dan Promosi)</i> Kalau yang saya lihat perlu ada penambahan pegawai, itupun kalau pimpinan ingin target yang di tentukan tercapai tepat waktu <i>(wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Ibu Yolik Sartika, S.IP, Pelaksana Bidang Pengadaan, Pemberhentian, Informasi dan Penilaian Kinerja)</i> Menurut kakak harusnya perencanaan kebutuhan pegawai di BKSDM perlu diperhatikan kembali oleh pimpinan agar target organisasi tercapai <i>(wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Ibu Sulistiyowati, Pelaksana Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur)</i>
Target yang Harus Dicapai	Sub Indikator : b. Volume kerja yang diberikan

Indikator	Sub Indikator, Pertanyaan dan Hasil Wawancara
1	2
	Pertanyaan: 2. Menurut Bapak/Ibu, Apakah banyaknya volume pekerjaan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir yang diterima sudah sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai? Di BKPSDM khususnya di Sekretariat, banyaknya volume pekerjaan sudah sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai, tetapi ada juga yang belum sesuai (wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Ibu Hj. Yusja, SE, Sekretaris BKPSDM) banyaknya volume pekerjaan sudah sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai, tetapi ada juga yang belum sesuai (wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Bapak H. Markoni, S.Sos, Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur) Ya, sudah sesuai, banyaknya volume pekerjaan sudah sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai. Tapi jika volume pekerjaan banyak tidak diimbangi dengan jumlah pegawai yang tepat ya terkendala juga pekerjaan (wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Bapak H. Junaidi, SH, MH, M.Si, Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian, Informasi dan Penilaian Kinerja) Sesuai atau tidak, itu tergantung pribadi masing-masing ya, kalau memang punya keterampilan dan kemampuan pasti bisa mengerjakan pekerjaan yang ditugaskan (wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Bapak Firdaus Alhasbi, B.CF, Pelaksana Bidang Mutasi dan Promosi) Menurut saya pegawainya yang ditambah lagi, tapi rekrut pegawai yang memang mau bekerja ya, dan punya kemampuan atau keterampilan sehingga sesuai antara volume kerja banyak dengan SDM yang ada (wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Ibu Yolik Sartika, S.IP, Pelaksana Bidang Pengadaan, Pemberhentian, Informasi dan Penilaian Kinerja) Belum sesuai, di bidang saya orangnya sedikit, volume pekerjaan banyak, pimpinan tahu nya pekerjaan itu selesai (wawancara tanggal 06 Desember 2021 dengan Ibu Sulistiyowati, Pelaksana Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur)

Sumber: Data Olahan Penelitian Tahun 2021

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, prinsip pelaksanaan pekerjaan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM di Kabupaten Rokan Hilir mampu dalam menyelesaikan pekerjaan, namun tugas dan pekerjaan yang diuraikan sangat banyak sehingga membutuhkan waktu yang lebih lama, terlebih lantaran kurangnya

pegawai yang menyebabkan target yang ingin dicapai karena pekerjaan yang lumayan banyak dan harus diselesaikan dalam satu tahun. Sedangkan, pegawai yang tersedia dalam instansi ini masih belum mengarah pada kebutuhan.

Untuk itu dari hasil pengamatan penulis, Beban kerja yang dirasakan oleh para pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Rokan Hilir masih mengalami kelebihan beban kerja. Belum meratanya pembagian tugas atau beban kerja bagi setiap pegawai yang mengakibatkan adanya timpang tindih beban kerja untuk setiap pegawai dan penetapan jumlah pegawai yang belum mengacu pada kebutuhan. Walaupun semua pekerjaan terselesaikan dengan baik tetapi waktu kerja pegawai pada waktu-waktu tertentu menjadi bertambah sampai diluar jam kerja maupun hari libur kerja. Kelebihan beban kerja ini terjadi karena adanya penumpukan tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh pegawai dengan tepat waktu. Selain itu, para pegawai juga mengalami pekerjaan secara *double*. Kelebihan beban kerja inilah yang mengakibatkan para pegawai menjadi stres dan hasilnya kinerja pun akan semakin menurun. Maka dari itu, adanya kelebihan beban kerja pegawai mengharuskan adanya penambahan pegawai agar beban kerja yang dirasakan sesuai dengan pegawai yang ada. Marwansyah (2010) berpendapat penting untuk menentukan berapa jumlah pekerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan berapa jumlah pekerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan berapa beban yang tepat dilimpahkan kepada satu orang pekerja.

Demikian, berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, hal-hal yang dapat dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Rokan

Hilir adalah menambah jumlah pegawai berdasarkan analisis beban kerja yang dapat dilakukan dengan cara, sebagai berikut:

- a. melakukan distribusi pegawai dari bidang yang kelebihan pegawai kepada bidang yang kekurangan pegawai.
- b. penarikan pegawai negeri sipil yang dari organisasi perangkat daerah lain sesuai kebutuhan.
- c. memberikan pendidikan dan pelatihan kepada pegawai yang ada.
- d. Menyusun perencanaan pengembangan pegawai.
- e. Menyusun perencanaan pegawai yang dilakukan secara bertahap sesuai dengan kemampuan keuangan pemerintah daerah untuk 5 (lima) tahun ke depan dengan pendekatan *positive growth*.



BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan Hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Beban Kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir saat ini belum terpenuhi. Hal ini dapat dilihat dari hasil analisis berdasarkan 3 indikator yaitu:

- a. Kondisi Pekerjaan, dapat disimpulkan bahwa uraian pekerjaan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM di Kabupaten Rokan Hilir saat ini telah diuraikan secara jelas dan secara umum pegawai bekerja sesuai dengan tupoksi yang diterima namun ada beberapa pegawai yang belum memahami uraian pekerjaan/tupoksi dikarenakan kebutuhan pegawai yang perlu diperhatikan. Selain itu pegawai harus menyelesaikan pekerjaannya masing-masing, ada kemungkinan besar dalam menyelesaikan pekerjaan pegawai dalam satu bidang kerja tidak akan dapat membantu pegawai pada bidang kerja lainnya. Hal inilah yang memicu bahwa harus diadakannya penambahan pegawai guna membantu pegawai di setiap masing-masing seksi bidang untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- b. Penggunaan Waktu Kerja, dapat disimpulkan bahwa pegawai yang tersedia pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir memiliki pekerjaan yang harus dikerjakan pada di luar

jam kerja efektif. Pegawai yang ada pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir masih memiliki pekerjaan yang harus dikerjakan di luar jam kerja. Pekerjaan dengan volume kerja yang mendesak membuat para pegawai pada instansi ini harus mengerjakan tugas tersebut di rumah. Maka dari itu, perlu adanya penambahan pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Rokan Hilir untuk meningkatkan efektifitas kerja.

- c. Target yang harus di capai, dapat disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM di Kabupaten Rokan Hilir mampu dalam menyelesaikan pekerjaan, namun tugas dan pekerjaan yang diuraikan sangat banyak sehingga membutuhkan waktu yang lebih lama, terlebih lantaran kurangnya pegawai yang menyebabkan target yang ingin dicapai karena pekerjaan yang lumayan banyak dan harus diselesaikan dalam satu tahun. Sedangkan, pegawai yang tersedia dalam instansi ini masih belum mengarah pada kebutuhan. Sehingga Beban kerja yang dirasakan oleh para pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Rokan Hilir masih mengalami kelebihan beban kerja.

Belum meratanya pembagian tugas atau beban kerja bagi setiap pegawai yang mengakibatkan adanya timpang tindih beban kerja untuk setiap pegawai dan penetapan jumlah pegawai yang belum mengacu pada kebutuhan. Walaupun semua pekerjaan terselesaikan dengan baik tetapi waktu kerja pegawai pada waktu-waktu tertentu menjadi bertambah sampai diluar jam kerja maupun hari libur kerja. Kelebihan beban kerja ini terjadi karena adanya penumpukan tugas-tugas yang

harus diselesaikan oleh pegawai dengan tepat waktu. Selain itu, para pegawai juga mengalami pekerjaan secara *double*. Kelebihan beban kerja inilah yang mengakibatkan para pegawai menjadi stres dan hasilnya kinerja pun akan semakin menurun. Maka dari itu, adanya kelebihan beban kerja pegawai mengharuskan adanya penambahan pegawai agar beban kerja yang dirasakan sesuai dengan pegawai yang ada.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan di atas, maka penulis merekomendasikan beberapa saran tentang Analisis Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Beban Kerja pada Badan kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir, yaitu:

1. Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir perlu berkoordinasi dengan instansi terkait agar rekrutmen pegawai kedepannya benar-benar sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keterampilan yang dibutuhkan agar beban kerja yang ada sesuai dengan jumlah Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir.
2. Menyusun perencanaan pegawai yang dilakukan secara bertahap sesuai dengan kemampuan keuangan pemerintah daerah untuk 5 (lima) tahun ke depan dengan pendekatan *positive growth*.
3. Melakukan verifikasi dan validasi hasil penyusunan Anjab dan ABK agar dapat mendukung manajemen kepegawaian secara umum dan perencanaan kebutuhan pegawai secara khusus sehingga pelaksanaan penempatan pegawai terutama

pada jabatan pelaksana, harus tetap mempertimbangkan dokumen analisis jabatan, analisis beban kerja, formasi jabatan dan standar kompetensi dari suatu jabatan.

4. Melakukan distribusi pegawai dari bidang yang kelebihan pegawai kepada bidang yang kekurangan pegawai.
5. Penarikan pegawai negeri sipil yang dari organisasi perangkat daerah lain sesuai kebutuhan.



DAFTAR PUSTAKA

- Afandi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Yogyakarta: Nusa Media.
- Anisa, H. N., & Prastawa, H. 2017. Analisis Beban Kerja Pegawai dengan Metode Full Time Equivalent (Studi Kasus pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jateng dan DIY).
- Arikunto, Suharsimi., Suhardjono, Supardi. 2007. *Penelitian Tindakan Kelas*. Jakarta: Bumi Angkasa.
- Atmosudirdjo, Prajudi. 2010. *Dasar-Dasar Ilmu Administrasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Diah Sofiana Dewi, Yaqub Cikusin, M.Si, Suyeno, S.Sos, M.AP. 2019. Analisis Kebutuhan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. *Jurnal Respon Publik*. Volume 13: 53-58.
- Dunn, William N. 2013. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gadjadara University Press.
- Edy Sutrisno, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pranada Media Group.
- Fetrina, Elvi. 2017. Analisis Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Perhitungan Beban Kerja Pegawai (Studi Kasus: Fakultas Sains dan Teknologi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta). *Jurnal Sistem Informasi*. Volume 10: 71-76.
- Gibson, James L. Ivancevich John, M dan Domelly James J. 2010. *Organisasi dan Manajemen Perilaku, Struktur, Proses*, Alih bahasa Djoerbanwahid. Jakarta: Erlangga.
- Gie, Liang. 2010. *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Gusti, Andi. 2020. Analisis Beban Kerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Sumedang. *Jurnal Pemerintahan dan Keamanan Publik (JP dan KP)*. Volume 2: 106-125.
- Handoko. T Hani. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hardiansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gava Media.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Ibrahim, Amin. 2008. *Teori dan Konsep Pelayanan Publik Serta Implementasinya*. Jakarta: Mandar Maju.

Iwan Heri Kristanto, MR. Khairul Muluk, Endah Setyowati. 2014. Perencanaan Sumberdaya Aparatur melalui Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja Berbasis Teknologi Informasi dalam rangka Pemetaan Jabatan. *Wacana*. Volume 17: 214-223.

I Ketut Eggy Yudistia Putra, Luh Indrayani, Lulup Endah Tripalupi. 2019. Analisis Kebutuhan Pegawai Pada Kantor Kelurahan Benoa Kecamatan Kuta Selatan Kabupaten Badung Bali. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*. Volume 11: 454-465.

Irvianti, Laksmi Sito Dwi., Renno Eka Verina. 2015. Analisis Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan Pada PT XL Axiata Tbk Jakarta. *Binus Business Review*, Vol. 6: 117-126.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang Pedoman Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja.

Keputusan Bupati Rokan Hilir Nomor 616 Tahun 2020 tentang Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja dan Peta Jabatan Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir.

Keputusan Bupati Rokan Hilir Nomor 121/SETDA-ORTAL/2021 tentang Pembentukan Tim Pelaksana Analisis Jabatan dan Analisis beban Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Rokan Hilir.

Koesomowidjojo, Suci. 2017. *Panduan Praktis Menyusun Analisis Beban Kerja*. Jakarta: Raih Asa Sukses.

Kurniawan, Agung. 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaharuan.

Lamandasa, Serlia R. 2016. Analisis Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Analisis Jabatan dan Beban Kerja. *Jurnal Ekomen*. Volume 16: 1-11.

Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.

Mangkuprawira, Sjafri. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: PT. Ghalia Indonesia.

Manullang, D. M. 2011. *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Marlina, Dahyar Daraba dan H. M. Said Saggaf, 2015. Analisis Kebutuhan Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Maros. *Ad'ministrare*. Volume 2: 16-25.
- Marwansyah. 2010. *Mananajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Moekijat, 2011. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Bandung: CV. Mandar Maju.
- Moningka, S. B. (2019). *Efektifitas Kerja Pegawai Negeri Sipil dalam Pelayanan Publik*. 1, 105–112.
- Muhammad Hasrialdy Qamalpasha Muchransyah, Siti Rahmawati. (2016). Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Pegawai di Pusat Perpustakaan dan Penyebaran Teknologi Pertanian (PUSTAKA). *Jurnal Manajemen dan Organisasi*. Volume VII: 83-97.
- Nahidah. 2016. Analisis Perencanaan Rekrutmen Aparatur Sipil Negara Kabupaten Mamuju Utara. *Jurnal Katalogis*, Volume 4: 87-97.
- Nasution, Khoirul Kholik. 2017. Analisis Kebutuhan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Padangsidimpuan. *Jurnal Paidagogo*. Volume 2: 101-110.
- Nasution, Arman Hakim. 2008. *Perencanaan dan Pengendalian Produksi*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Nawawi, Hadari. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nawawi, H. Hadri. 2010. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nitisemito, Alex S. 2012. *Manajemen personalia Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Novian Pambudi, Nina Oktarina. 2018. Analisis Kebutuhan Arsiparis di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Provinsi Jawa Tengah. *Economic Education Analysis Journal*, Volume 3: 1100-1114.
- Nursalam. 2014. *Manajemen Keperawatan: Aplikasi Dalam Praktik Keperawatan Profesional*. Jakarta: Salemba Medika.
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. 2011. *Komunikasi organisasi (terjemahan)*. Bandung: Rosdakarya.
- Paruntu, B. R. L., Rattu,) A J M, Tilaar,) C R, Kesehatan, D., Minahasa, K., Fakultas,), Kesehatan, I., Universitas, M., & Manado, S. R. (n.d.). *Perencanaan Kebutuhan Sumber Daya Manusia di Puskesmas Kabupaten*

Minahasa Human Resource Requirements Planning in Health Center Minahasa District. 43–53.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

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

Peraturan Bupati Rokan Hilir Nomor 62 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir.

Peraturan Bupati Rokan Hilir Nomor 79 Tahun 2018 tentang Pedoman Penyusunan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Rokan Hilir.

Priyono & Marnis. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.

Priyono. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.

Putra, A. S. 2012. Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Marketing dan Kredit PT. WOM Finance Cabang Depok. Skripsi. Institut Pertanian Bogor.

R, A. C., & Yunus, M. (2020). Formasi Kebutuhan Pegawai Dalam Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (Cpns) Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar. *Al-Din: Jurnal Dakwah Dan Sosial Keagamaan*, 5(2), 47–59. <https://doi.org/10.35673/ajdsk.v5i2.585>

Raden Yudhy Pradityo Setiadiputra. 2019. Analisis Penempatan Pegawai Pada Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. *Jurnal Aparatur*, Volume 3: 33-41.

Rakhmawanto, Ajib. 2018. Perspektif Pemberian Formasi Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Anggaran Pemerintah Daerah. *Civil Service*. Volume 12: 91-104.

- Radhian, W. F. 2016. Analisis Kebutuhan Karyawan Pada Unit Fungsional Kebun PTPN IV Medan Sumatera Utara. Tesis. Bogor: Pascasarjana Institut Pertanian Bogor.
- Rivai, Veithzal. 2010. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, P. Stephen. 2010. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Setiadiputra, Raden Yudhy Pradityo. 2019. Analisis Penempatan Pegawai pada Pemerintah Provinsi Dki Jakarta. *Jurnal Aparatur*. Volume 3: 33-41.
- Siagian. 2013. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: Bumi aksara.
- Siagian, Sondang P. 2011. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Simanjuntak, Payaman J. 2011. *Manajemen Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas UI.
- Sri Rizka Do Karim, Tjahya Supriatna, Andi Pitono. 2020. Efektivitas Penempatan Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSMD) Kota Ternate Provinsi Maluku Utara. *Visioner*. Volume 12: 321-339.
- Subarsono. 2015. *Analisa Kebijakan Publik (Konsep, Teori dan Aplikasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumiarsih, M., & Nurlinawati, I. (2020). Permasalahan dalam Perencanaan Kebutuhan Sumber Daya Manusia Kesehatan di Kabupaten/Kota. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Pelayanan Kesehatan*, 3(3), 182–192. <https://doi.org/10.22435/jpppk.v3i3.2657>
- Suprihanto. John. dkk. 2013. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Tarwaka. 2014. Keselamatan dan Kesehatan Kerja: Manajemen dan Implementasi K3 di Tempat Kerja. Surakarta: Harapan Press.
- Tarwaka. 2015. Ergonomi Industri Dasar-Dasar Pengetahuan Ergonomi dan Aplikasi di Tempat Kerja. Surakarta: Harapan Press.

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-Undang Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

Widjaja, H.A.W. 2002. *Otonomi Daerah dan Daerah Otonomi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Wijayanti, Irine Diana Sari. 2010. *Manajemen*. Yogyakarta: Mitra Cendikia.

Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

Yatim, I. A., Supriyono, B., & Hardjanto, I. (2014). Perencanaan Pembangunan Sumber Daya Aparatur Melalui Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah di Kabupaten Magetan. *WACAN, Jurnal Sosial Dan Hmaniora*, 17(1), 47–57.

Yusuf, Anfas, Raden Sudarwo. 2017. Analisis Beban Kerja Terhadap Kebutuhan Pegawai Administrasi Dalam Menjamin Optimalisasi Operasional Akademik. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, Volume 13: 61-70