

UPAYA REFORMASI BIROKRASI MELALUI PEMBAHARUAN ANALISIS JABATAN DAN ANALISIS BEBAN KERJA: STUDI KASUS SEKRETARIAT DISKOMINFOTIK KABUPATEN JENEPOINTO

BUREAUCRATIC REFORM EFFORTS THROUGH THE UPDATING OF JOB ANALYSIS AND WORKLOAD ANALYSIS: A CASE STUDY OF DISKOMINFOTIK REGIONAL SECRETARIAT OF JENEPOINTO

Rusni Riani¹ dan Musdalifah²

¹Politeknik STIA LAN Makassar
email: rusniriani1819@gmail.com

²Politeknik STIA LAN Makassar
email: musdalifah@stialanmakassar.ac.id

Abstrak

Analisis jabatan dan analisis beban kerja instansi pemerintah perlu disusun sesuai dengan pedoman yang berlaku sebagaimana yang telah diamanatkan. Selain tuntutan birokrasi untuk melakukan penyesuaian, ketidaksesuaian yang terjadi antara dokumen analisis jabatan dan dokumen analisis beban kerja yang dimiliki dapat memicu terjadinya tumpang tindih pekerjaan serta menimbulkan perhitungan kebutuhan pegawai yang kurang optimal. Penelitian ini bertujuan mendukung upaya reformasi birokrasi terhadap penyesuaian dokumen analisis jabatan dan analisis beban kerja pada Sekretariat Diskominfotik Kabupaten Jeneponto dengan pedoman yang berlaku untuk mengoptimalkan perencanaan SDM. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan melalui tahapan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan verifikasi data. Data yang diperoleh melalui metode wawancara, observasi, kuesioner dan telaah dokumen. Hasil dari penelitian ini berupa enam dokumen informasi jabatan terhadap jabatan Sekretaris, Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian, Kepala Subbagian Perencanaan dan Keuangan, Penelaah Teknis Kebijakan dan Pengelola Layanan Operasional yang telah sesuai dengan pedoman. Berdasarkan hasil analisis jabatan diperoleh bahwa Diskominfotik Jeneponto masih belum memiliki kode jabatan untuk setiap jabatan. Hasil analisis beban kerja diperoleh masih terdapat kekosongan jabatan sehingga dokumen ini diharapkan dapat menjadi bahan acuan dalam menjalankan tugas sesuai dengan fungsi pekerjaan setiap jabatan serta sebagai bahan rekomendasi untuk perhitungan jumlah kebutuhan pegawai kedepannya.

Kata Kunci: Reformasi Birokrasi, Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, Perencanaan SDM

Abstract

Job analysis and workload analysis of government agencies need to be prepared in accordance with applicable guidelines as mandated. In addition to the bureaucratic demands to make adjustments, the discrepancies that occur between the position analysis document and the workload analysis document can trigger overlapping work and lead to a less than optimal calculation of employee needs. This study aims to support bureaucratic reform efforts towards adjusting position analysis documents and workload analysis at the Jeneponto Regency Diskominfotik Secretariat with applicable guidelines to optimize HR planning. The method used in this research is a qualitative approach by going through the stages of data collection, data reduction, data presentation and data verification. Data were obtained through interviews, observations, questionnaires and document reviews. The results of this study are in the form of six position information documents for the positions of Secretary, Head of General and Personnel Subdivision, Head of Planning and Finance Subdivision, Policy Technical Reviewer and Operational Service Manager that are in accordance with the guidelines. Based on the results of the position analysis, it is found that Diskominfotik Jeneponto still does not have a position code for each position. The results of the workload analysis obtained there are still vacant positions so that this document is expected to be a reference material in carrying out tasks in accordance with the job functions of each position and as a recommendation material for calculating the number of employee needs in the future.

Keywords: Bureaucratic Reform, Job Analysis, Workload Analysis, HR Planning

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi menurut Akbar, Rulandari, dan Widaningsih (2021) adalah suatu langkah untuk perbaikan dan transformasi secara mendasar terhadap sistem pemerintahan, terutama dalam hal struktur kelembagaan, tata kelola, serta kualitas sumber daya manusia aparatur. Upaya pemerintah dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik salah satunya dilakukan dengan adanya reformasi birokrasi dalam aspek sumber daya manusia aparatur. Sumber daya manusia aparatur pada instansi pemerintah disebut dengan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki peraturan yang mengikat dan mengatur segala ketentuan dalam proses pengelolaannya. Sesuai dengan undang – undang terkait yang mengatur manajemen ASN menjelaskan bahwa tata kelola ASN dilakukan melalui manajemen ASN. Langkah ini bertujuan untuk mengelola ASN secara lebih efektif, sehingga tercipta keselarasan antara proses perencanaan hingga pelaksanaan operasional, dan terhindar dari ketidaksesuaian maupun ketidakseimbangan dengan tujuan organisasi.

Manajemen ASN menekankan pentingnya pelaksanaan seleksi, pengangkatan, penempatan, serta pengembangan karier yang berlandaskan pada prinsip kesesuaian antara kualifikasi dan kompetensi yang dipersyaratkan oleh suatu jabatan dengan kualifikasi dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai maupun calon pegawai (Sudewo & Sulastri, 2022). Undang – Undang ASN juga menyebutkan bahwa dalam ruang lingkup manajemen ASN salah stunya adalah perencanaan kebutuhan. Perencanaan kebutuhan pegawai merupakan bagian yang terintegrasi dari manajemen SDM berbasis sistem merit, yang bertujuan untuk menempatkan individu yang tepat pada posisi yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan demikian, setiap instansi pemerintah memiliki kewajiban untuk mengatur kebutuhan pegawainya sesuai dengan yang telah tercantum dalam peraturan.

Pelaksanaan penyusunan kebutuhan ASN dilakukan dengan menentukan berapa banyak pegawai dan jenis tugas yang dibutuhkan dalam suatu jabatan dilakukan dengan cara analisis jabatan dan analisis beban kerja. Pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja sangat penting di setiap instansi untuk penempatan pegawai dengan posisi yang tepat sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dengan tuntutan dari pekerjaan atau jabatan yang akan diduduki sehingga dapat membantu meningkatkan pencapaian tujuan organisasi secara optiman dan efektif. Dalam penelitiannya mengenai urgensi analisis jabatan dalam peningkatan kompetensi organisasi, mengemukakan bahwa analisis jabatan memainkan peran strategis dalam memastikan keselarasan antara sumber daya manusia yang tersedia dengan arah dan tujuan organisasi (Fathurrohman *et al*, 2024). Penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja diatur berdasarkan regulasi mengenai pedoman pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja yang ditetapkan oleh Kementerian PANRB. Peraturan ini dibuat dengan tujuan untuk mendorong pengelolaan aparatur negara yang lebih efektif dan efisien,

sehingga mampu mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik terkhusus untuk instansi yang berperan dalam pemberian layanan terhadap publik.

Dinas Komunikasi Informatika dan Statistik Kabupaten Jeneponto (Diskominfotik) adalah instansi pemerintah yang masih memiliki beberapa permasalahan terkait dengan dokumen analisis jabatan dan analisis beban kerja yang dimiliki. Permasalahan pertama, dokumen analisis jabatan instansi terakhir melakukan penyesuaian di tahun 2023 sedangkan untuk penyesuaian dokumen analisis beban kerja dilakukan di tahun 2019. Penyesuaian dokumen analisis jabatan dan analisis beban kerja dilakukan berdasarkan peta jabatan 2019 namun masih disusun berdasarkan pedoman analisis jabatan dan pedoman perhitungan kebutuhan pegawai yang telah dicabut dan tidak diberlakukan lagi.

Peraturan yang digunakan dalam penyusunan dokumen analisis jabatan dan analisis beban kerja Diskominfotik sudah tidak sesuai dengan perkembangan dan peraturan terbaru saat ini mengenai analisis jabatan dan analisis beban kerja ditetapkan oleh Kementerian PANRB. Peraturan terbaru mengenai membawa sejumlah pembaruan dibandingkan pedoman sebelumnya. Beberapa perubahan tersebut meliputi penyesuaian struktur jabatan eselon dalam unit organisasi, tidak dicantumkannya peta jabatan, dipisahkannya syarat jabatan dan kualifikasi jabatan. Selain itu, tugas pokok kini memuat uraian tugas yang dipadukan dengan analisis beban kerja, penilaian prestasi kerja disesuaikan menjadi kategori baik dan sangat baik, serta butir informasi telah dialihkan menjadi klasifikasi kelas jabatan. Peraturan terbaru turut menggarisbawahi keharusan bagi setiap instansi pemerintah untuk mengimplementasikan pedoman yang dimaksud dalam kurun waktu dua tahun sejak peraturan tersebut resmi diundangkan. Pihak Diskominfotik belum melakukan pembaharuan dokumen analisis jabatan dan analisis beban kerja, hal ini dikarenakan ketidaktahuan pihak Diskominfotik mengenai peraturan terbaru dan pedoman penyusunan akibat tidak adanya sosialisasi dari pihak organisasi mengenai pembaharuan dokumen analisis jabatan dan analisis beban kerja. Kedua, peneliti juga memperoleh beberapa jumlah uraian tugas yang ada pada dokumen analisis jabatan yang tidak sesuai dengan uraian tugas pada dokumen analisis beban kerja. Perbedaan isi dokumen ini dapat menyebabkan perhitungan kebutuhan pegawai menjadi kurang efektif, hal ini diperkuat dengan belum tersedianya peta jabatan baru setelah instansi melakukan perubahan struktur organisasi. Ketidakjelasan uraian tugas dapat memicu terjadinya tumpang tindih pekerjaan (*Overlapping*) yang berdampak pada kualitas kerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Putri *et al.* (2025) menggarisbawahi pentingnya evaluasi terhadap analisis jabatan guna menghindari tumpang tindih peran serta memastikan struktur organisasi tetap selaras dengan dinamika kebutuhan dan tuntutan organisasi. Langkah ini diyakini mampu mendorong efisiensi serta produktivitas kerja dalam rangka mendukung tercapainya tujuan strategis organisasi. Selain itu, temuan penelitian (Chaniago *et al.*,

2022) mengindikasikan bahwa tumpang tindih tugas dan wewenang dapat diminimalisasi melalui pembagian fokus kerja yang lebih terstruktur, serta perlunya evaluasi terhadap uraian tugas (*job description*) oleh organisasi.

Ketiga, Sekretariat Diskominfotik memiliki empat jabatan dari jumlah tujuh jabatan yang belum melakukan penyesuaian dengan nomenklatur jabatan terbaru yang telah diatur dalam Kepmenpan-RB No 11 Tahun 2024. Maka dalam upaya untuk mengantisipasi terjadinya tumpang tindih pekerjaan serta untuk mendukung penyelarasan terhadap kesesuaian dengan peraturan-peraturan sebagai upaya reformasi birokrasi, akhir dari penelitian ini adalah bertujuan untuk melakukan optimalisasi perencanaan SDM serta upaya mendukung reformasi birokrasi melalui pembaharuan dokumen analisis jabatan dan analisis beban kerja sesuai dengan berpedoman pada Permenpan- RB No 1 Tahun 2020.

KAJIAN LITERATUR

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia strategis, penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja merupakan bagian dari proses alignment, yaitu proses menyelaraskan struktur, peran, dan kompetensi pegawai dengan arah strategis organisasi. Ulrich (1997) menekankan bahwa organisasi modern membutuhkan sistem SDM yang berfungsi sebagai strategic partner—bukan sekadar administratif. Dalam kerangka ini, ANJAB menyediakan fondasi identifikasi peran dan kapabilitas yang dibutuhkan organisasi, sedangkan ABK menyediakan proyeksi kuantitatif mengenai kapasitas pegawai yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis. Dengan demikian, penyusunan ANJAB dan ABK memastikan bahwa organisasi memiliki talenta yang tepat dalam jumlah yang tepat, sehingga kontribusi SDM bersifat langsung terhadap keberhasilan strategi.

Armstrong (2014) dalam teori *Strategic Human Resource Management* (SHRM) menyatakan bahwa perencanaan SDM harus berbasis bukti (*evidence-based*) dan berorientasi pada kinerja jangka panjang. Prinsip ini terlihat pada mekanisme ANJAB yang mengharuskan organisasi mendefinisikan tugas, standar hasil kerja, kompetensi, serta syarat jabatan secara sistematis. Proses ini memungkinkan organisasi membangun struktur peran yang konsisten, jelas, dan rasional. Sementara itu, ABK memperkuat pendekatan SHRM dengan memberikan ukuran kuantitatif yang dapat dipertanggungjawabkan mengenai kebutuhan pegawai. Armstrong menegaskan bahwa organisasi akan lebih adaptif dan produktif ketika perencanaan kebutuhan tenaga kerja menggunakan data beban kerja, kapasitas waktu, dan efektivitas jabatan sebagai dasar perhitungan. Penyusunan ANJAB dan ABK juga dapat dipahami melalui kacamata *Role Theory* yang dikembangkan Kahn et al. (1964). Teori ini menyatakan bahwa efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh kejelasan peran, ekspektasi, dan batasan tugas yang dipahami oleh setiap individu. ANJAB menjadi alat untuk

mereduksi *role ambiguity* (ketidakjelasan peran) dan *role conflict* (konflik peran), dua kondisi yang menurut Kahn sering menjadi sumber stres dan penurunan kinerja di organisasi. Dengan informasi jabatan yang jelas meliputi tugas pokok, tanggung jawab, wewenang, dan lingkup kerja, pegawai dapat menjalankan perannya sesuai harapan organisasi. Di sisi lain, ABK berfungsi menyeimbangkan role load atau beban peran, sehingga tidak terjadi kelebihan atau kekurangan beban kerja yang dapat mengganggu kinerja individu maupun unit kerja.

Melalui integrasi teori SHRM dan *Role Theory*, penyusunan ANJAB dan ABK dapat dipahami sebagai mekanisme strategis yang menyatukan aspek peran, kompetensi, dan kapasitas kerja dalam satu kerangka kebijakan SDM yang solid. Pendekatan ini memastikan bahwa struktur organisasi bukan hanya memenuhi ketentuan regulasi, tetapi juga mencerminkan kebutuhan nyata berdasarkan beban kerja dan tuntutan strategis. Dengan landasan teoritis tersebut, ANJAB dan ABK bukan lagi sekadar instrumen teknis, melainkan bagian dari arsitektur manajemen SDM yang memandu organisasi untuk bergerak lebih adaptif, efektif, dan berorientasi hasil, sejalan dengan praktik terbaik manajemen publik modern.

Menurut Savitri *et al.* (2022) perencanaan sumber daya manusia merupakan proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mengidentifikasi dan menyesuaikan kebutuhan organisasi dengan ketersediaan SDM, agar operasional organisasi dapat berlangsung secara efektif dalam mencapai tujuannya. Perencanaan sumber daya manusia merupakan langkah yang dilakukan oleh organisasi untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan agar dapat membantu pencapaian tujuan organisasi. Menurut Yuwono *et al.* (2023) perencanaan sumber daya manusia mencakup aktivitas proyeksi kebutuhan tenaga kerja organisasi dalam rentang waktu jangka pendek, menengah, hingga panjang, sebagai upaya antisipatif terhadap dinamika kebutuhan organisasi. Menurut Ramdhan (2023) terdapat dua kegiatan dalam sistem perencanaan sumber daya manusia yaitu *Manpower Budgeting* dan *Manpower Programming*. *Manpower Budgeting* mencakup dasar penyusunan formasi, sistem yang digunakan dalam menyusun formasi, analisis kebutuhan pegawai, dan kemampuan organisasi dalam menentukan anggaran belanja pegawai. *Manpower Programming* mencakup kegiatan pengisian formasi melalui pengadaan, proses promosi, pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, pemeliharaan hingga pemberhentian pegawai.

Analisis jabatan adalah kegiatan pengumpulan data yang kemudian diolah menjadi informasi jabatan yang diperlukan untuk menduduki suatu jabatan dalam sebuah organisasi. Analisis jabatan merupakan kegiatan melakukan analisis pada setiap pekerjaan/jabatan untuk memberikan gambaran tentang informasi dan spesifikasi jabatan tersebut. Informasi yang dikumpulkan berperan penting dalam perencanaan SDM karena menyediakan data tentang kondisi kepegawaian dan lingkungan kerja. Berdasarkan peraturan terbaru saat ini mengenai analisis jabatan dan analisis beban kerja

ditetapkan oleh Kementerian PANRB menyatakan bahwa analisis jabatan adalah proses pengumpulan, pencatatan, pengolahan dan penyusunan data jabatan menjadi informasi jabatan. Menurut Darsim & Samandy (2023) analisis jabatan merupakan suatu proses untuk memperoleh informasi yang menggambarkan tugas, tanggung jawab, serta peran yang dijalankan oleh setiap pegawai dalam suatu organisasi. Analisis jabatan merupakan suatu metode yang dilakukan secara sistematis untuk mengidentifikasi kebutuhan suatu jabatan, baik dari aspek kualifikasi yang dipersyaratkan maupun jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, guna memastikan bahwa sumber daya manusia yang ditempatkan mampu melaksanakan tugas secara optimal dan efektif Anggraini *et al.* (2020) tujuan utama dari pelaksanaan analisis jabatan adalah untuk mengidentifikasi keterampilan, kemampuan, serta tingkat pengetahuan yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan, sehingga dapat dirumuskan kriteria yang tepat dalam proses penempatan pegawai. Menurut Fathurrohman *et al.* (2024) manfaat analisis jabatan yaitu deskripsi pekerjaan dan spesifikasi jabatan yang digunakan untuk memahami posisi, ringkasan pekerjaan, dan tanggung jawab pekerjaan serta upaya merancang jabatan sesuai dengan tingkatan atau klasifikasi jabatan sesuai dengan kapasitas pegawai nantinya. Berangkat dari deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan ini dapat membantu pihak organisasi dalam melakukan perekrutan dan penyeleksian, penilaian prestasi kerja, evaluasi pekerjaan, keputusan upah dan gaji kompensasi serta dalam merancang pelatihan yang dibutuhkan pegawai dalam mengemban tugas jabatan (Darsim dan Samandy, 2023).

Analisis beban kerja merupakan cara sistematis yang dilakukan untuk menghitung jumlah pegawai yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab jabatan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Menurut Arifin (2020) analisa beban kerja (*workload analysis*) adalah suatu proses yang bertujuan untuk mengukur jumlah jam kerja atau waktu yang diperlukan oleh seorang pekerja untuk menyelesaikan suatu tugas dalam periode tertentu. Dengan demikian, analisis ini digunakan untuk menentukan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan serta pembagian tanggung jawab atau beban kerja yang sesuai bagi setiap individu. Menurut Febriyanti & Sampe (2024) dalam jurnalnya yang berjudul Analisis jabatan dan analisis beban kerja pada Seksi Pemberdayaan Sosial, Perorangan, Keluarga, Kelembagaan Masyarakat, dan Komunitas Adat Terpencil Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan, menjelaskan bahwa analisis beban kerja merupakan suatu kegiatan yang bertujuan untuk menentukan jumlah pegawai serta estimasi waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan setiap tugas di dalam sebuah organisasi. Tujuan analisis beban kerja menurut Hanjani & Singgih (Arifin, 2020) antara lain, untuk mengidentifikasi kebutuhan jabatan yang sesuai atau perhitungan jumlah pegawai baik untuk pegawai sekarang maupun untuk kebutuhan masa depan organisasi, sebagai sarana untuk dapat mengukur waktu penyelesaian tugas dan perhitungan hasil kerja, menyesuaikan beban pekerjaan dengan persyaratan dan standar

kebutuhan organisasi, kemudian analisis beban kerja juga dapat menjadi acuan dalam penilaian sehingga mampu meningkatkan keterampilan kerja dan menjadi rekomendasi untuk perencanaan, pengembangan dan pelatihan bagi pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Koesomowidjojo (Bakri *et al.*, 2024) analisis beban kerja memberikan beberapa manfaat antara lain, mengetahui jumlah kebutuhan pegawai, pengukuran beban pekerjaan, meningkatkan penerapan SOP, perbaikan struktur organisasi dan pengukuran waktu untuk menyelesaikan pekerjaan. Adapun indikator lain yang dapat dirasakan dengan adanya analisis beban kerja yaitu dapat mengestimasi waktu kerja setiap pekerjaan serta memperkirakan jumlah pegawai yang diperlukan untuk suatu jabatan (Tonapa dan Malik, 2023).

METODE

Jenis data dalam penelitian ini bersifat deskriptif berupa narasi tulisan atau yang disampaikan secara lisan dari orang dan perilaku yang dapat diamati. Menurut Moleong (Agustini *et al.*, 2023) data deskriptif dapat dihasilkan melalui pendekatan kualitatif. Menurut (Abdussamad, 2021) pendekatan kualitatif adalah metode yang berfokus pada pemahaman fenomena atau gejala dalam konteks alami. Dalam penelitian ini, pendekatan kualitatif digunakan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai analisis jabatan dan analisis beban kerja pada Sekretariat Dinas Komunikasi, Informatika, dan Statistik Kabupaten Jeneponto melalui proses pengumpulan dan analisis data secara sistematis. Dengan menggunakan pendekatan ini, penelitian mengacu pada jenis penelitian deskriptif sehingga peneliti akan mendapatkan deskripsi dan gambaran dari setiap jabatan yang akan peneliti susun dokumen analisis jabatan dan analisis beban kerjanya.

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh dan dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber asli. Data primer penelitian ini diperoleh dari proses observasi, kuesioner dan wawancara dengan informan yang berasal dari masing-masing pemangku jabatan. Adapun informan dalam penelitian ini berfokus pada enam pemangku jabatan pada Sekretariat Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik Kabupaten Jeneponto yaitu Sekretaris, Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian, Kepala Subbagian Perencanaan dan Keuangan, Analis Perencanaan, Bendahara Pengeluaran dan Pranata Barang. Kemudian data sekunder diperoleh dan dikumpulkan melalui berbagai referensi yang telah ada sebelumnya. Data sekunder penelitian ini mengacu pada peraturan-peraturan terkait dengan analisis jabatan dan analisis beban kerja, peraturan bupati, dokumen analisis jabatan dan analisis beban kerja Diskominfotik Kabupaten Jeneponto sebelumnya serta referensi lain yang dapat membantu peneliti dalam melangsungkan penelitian.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui kegiatan observasi, wawancara, pembagian kuisioner dan telaah dokumen. Observasi dilakukan untuk mengamati kondisi lingkungan pekerjaan dan kegiatan yang dilakukan oleh pemangku jabatan untuk memperoleh data dan informasi yang dapat mendukung tujuan penelitian. Selanjutnya metode wawancara, metode ini dilakukan dengan mengajukan pertanyaan sesuai dengan pedoman wawancara yang telah disusun sebelumnya terhadap pemangku jabatan, adapun pemangku jabatan yang telah diwawancarai oleh peneliti antara lain, Sekretaris, Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian, Kepala Subbagian Perencanaan dan Keuangan, Bendahara Pengeluaran, dan Analis Perencanaan yang diberikan tugas tambahan sebagai Pranata Barang, sehingga jumlah keseluruhan informan adalah sebanyak lima orang pegawai. Selanjutnya penggunaan kuesioner dalam penelitian ini dilakukan untuk mengumpulkan dan memperoleh data terkait keperluan analisis beban kerja. Kegiatan telaah dokumen dilakukan dengan membaca secara teliti dokumen yang ditemukan kemudian data yang diperoleh dicatat dan dikumpulkan untuk menjadi informasi yang digunakan dalam penelitian dan penyusunan karya dokumen analisis jabatan dan analisis beban kerja. Adapun dokumen yang digunakan yaitu dokumen analisis jabatan dan analisis beban kerja sebelumnya, peraturan perundang-undangan, buku maupun sumber-sumber lain yang dianggap relevan dalam menyusun analisis jabatan dan analisis beban kerja. Selanjutnya adalah tahap validasi data, penelitian ini menggunakan salah satu dari tiga metode triangulasi data yaitu triangulasi metode yang dilakukan dengan membandingkan hasil penelitian berdasarkan keseluruhan metode yang telah digunakan mulai dari kegiatan observasi, wawancara, pembagian kuesioner hingga telaah dokumen untuk memperoleh keabsahan data hasil penelitian.

Penyusunan analisis jabatan menurut PermenPAN-RB Nomor 1 Tahun 2020 dimulai dari tahap persiapan, yaitu pembentukan tim, penyusunan rencana kerja, serta penelaahan struktur organisasi dan dokumen dasar seperti tupoksi dan SOP. Tahap ini memastikan proses analisis berlangsung sistematis dan sesuai kerangka kelembagaan yang berlaku. Pada fase ini instansi juga menetapkan jabatan mana yang akan dianalisis, sehingga proses selanjutnya berjalan terfokus dan konsisten.

Tahap kedua adalah pengumpulan serta pengolahan data jabatan. PermenPAN-RB mengatur bahwa informasi jabatan harus dihimpun melalui metode observasi, wawancara, kuesioner, serta telaah dokumen organisasi. Data tersebut mencakup tugas pokok, rincian aktivitas, hasil kerja, bahan dan perangkat kerja, wewenang, tanggung jawab, serta syarat jabatan. Seluruh data kemudian diolah untuk merumuskan ikhtisar jabatan, uraian tugas, kompetensi yang dibutuhkan, dan hubungan kerja, sehingga jabatan terdefinisi secara akurat dan objektif.

Tahap terakhir meliputi verifikasi, validasi, dan penetapan Dokumen Informasi Jabatan (DIJ). Hasil analisis diverifikasi bersama pemangku jabatan untuk memastikan tidak ada tumpang tindih fungsi, celah peran, atau ketidaksesuaian dengan struktur organisasi. Setelah divalidasi, DIJ ditetapkan oleh pimpinan instansi sebagai dokumen resmi yang menjadi dasar perencanaan SDM, penyusunan ABK, pengadaan pegawai, pengembangan kompetensi, serta evaluasi kinerja, sebagaimana diamanatkan dalam *PermenPAN-RB Nomor 1 Tahun 2020.

HASIL PENELITIAN

Sekretariat Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik Kabupaten Jeneponto memiliki tujuh jabatan yang terdiri dari tiga jabatan struktural dan empat jabatan pelaksana Adapun jabatan struktural yaitu Sekretaris, Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian, serta Kepala Subbagian Perencanaan dan Keuangan sedangkan jabatan pelaksana meliputi Analis Perencanaan, Bendahara Pengeluaran, Pranata Barang dan Analis Layanan Umum. Dalam kegiatan penelitian, jabatan pelaksana diklasifikasikan berdasarkan perubahan nomenklatur yang telah diatur oleh Kepmenpan-RB No 11 Tahun 2024, sehingga dari empat jabatan pelaksana yang ada sebelumnya dilakukan penyederhanaan menjadi tiga nomenklatur jabatan, maka dari penyesuaian tersebut diperoleh enam nomenklatur jabatan yang telah dilakukan analisis jabatan dan analisis beban kerja sesuai dengan peraturan terbaru saat ini yang ditetapkan oleh Kementerian PANRB. Adapun enam jabatan tersebut meliputi, Sekretaris, Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian, Kepala Subbagian Perencanaan dan Keuangan, Penelaah Teknis Kebijakan (Subbagian Perencanaan dan Keuangan), Pengelola Layanan Operasional dan Penelaah Teknis Kebijakan (Umum dan Kepegawaian). Adapun 17 butir yang termaktub dalam pedoman penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja diuraikan oleh peneliti, antara lain sebagai berikut.

Nama Jabatan

Sekretariat Diskominfotik Jeneponto memiliki tujuh jabatan dimana nomenklatur atau nama jabatannya dibuat mengikuti peraturan yang berlaku. Untuk jabatan struktural meliputi Sekretaris, Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian, serta Kepala Subbagian Perencanaan dan Keuangan disesuaikan dengan berdasarkan peraturan yang mengatur kedudukan kelembagaan, struktur organisasi, tanggung jawab, serta tata cara kerja sebagai landasan operasional dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan daerah khususnya Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik. Untuk jabatan pelaksana yang meliputi Penelaah Teknis Kebijakan (Subbagian Perencanaan dan Keuangan), Penelaah Teknis Kebijakan (Subbagian Umum dan Kepegawaian), dan Pengelola Layanan Operasional disesuaikan dengan Kepmenpan-RB No 11 Tahun 2024 . Penyesuaian terhadap jabatan pelaksana di lingkungan instansi pemerintah dilakukan sebagai bentuk pembaharuan

kebijakan sebelumnya, guna memastikan kesesuaian dengan kebutuhan organisasi dan perkembangan regulasi terbaru terkait pengelolaan ASN.

Kode Jabatan

Para pemangku jabatan kurang mengetahui terkait dengan kode jabatan yang dimiliki sebagaimana terungkap dalam kegiatan wawancara yang telah dilakukan. Selain itu, berdasarkan hasil telaah dokumen pada dokumen Analisis Jabatan diperoleh bahwa Diskominfotik Jeneponto belum memiliki kode jabatan yang tercantum secara resmi. Kondisi ini terjadi karena hingga saat ini belum terdapat ketentuan atau peraturan khusus yang mengatur penetapan kode jabatan bagi setiap jabatan struktural, pelaksana maupun fungsional. Oleh karena itu, pengisian bagian kode jabatan dalam dokumen analisis jabatan dapat dikosongkan sementara waktu, hingga tersedia pedoman yang sah dan berlaku sebagai dasar penetapannya.

Unit Kerja

Unit kerja merupakan satuan kerja yang menggambarkan letak, keberadaan atau kedudukan jabatan dalam organisasi. Penentuan Unit kerja diatur dalam peraturan terkait perangkat daerah yang menjelaskan apakah jabatan berada pada kelompok jabatan JPT, Administrator, maupun Pengawas. Sedangkan untuk jabatan pelaksana memiliki aturan yang mengatur terkait pengelompokan dari jabatan pelaksana sesuai fungsi dan peran dalam organisasi. Unit kerja untuk jabatan yang ada pada Sekretariat Diskominfotik Jeneponto meliputi jabatan administrator (Sekretaris), jabatan pengawas (Kasubag Umum dan Kepegawaian serta Kasubag Perencanaan dan Keuangan), dan jabatan pelaksana.

Ikhtisar Jabatan

Ikhtisar jabatan merupakan ringkasan tugas jabatan yang menunjukkan tugas-tugas pokok yang menjadi tanggungjawab untuk dikerjakan pada jabatan yang bersangkutan. Ikhtisar jabatan dalam penelitian pada jabatan di Sekretariat Diskominfotik Jeneponto diperoleh dari peraturan bupati dan peraturan yang mengatur jabatan pelaksana di lingkungan instansi pemerintah.

Kualifikasi Jabatan

Berdasarkan pedoman penyusunan dokumen analisis jabatan dan analisis beban kerja kualifikasi jabatan terdiri atas pendidikan formal, pendidikan dan pelatihan, serta pengalaman kerja. Kesimpulan terkait pendidikan formal dan pengalaman kerja diperoleh melalui Peraturan Pemerintah yang mengatur mengenai Manajemen PNS, seluruh jabatan yang ada pada Sekretariat Diskominfotik secara umum, minimal Strata Satu (S1)/ Diploma (D4), kecuali untuk jabatan pengelola layanan operasional dimungkinkan untuk Diploma tiga (D-III). Kemudian pendidikan dan pelatihan diperoleh dari Peraturan LAN tentang Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan untuk memperoleh pendidikan dan pelatihan khususnya untuk jabatan-jabatan struktural. Penelitian menunjukkan bahwa

jabatan administrator harus mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Administrator, Pelatihan Kepemimpinan untuk jabatan pengawas dan latihan dasar untuk jabatan pelaksana sebagai syarat untuk menduduki/ sedang menduduki jabatan-jabatan tersebut.

Tugas Pokok

Peraturan terbaru menerangkan bahwa tugas pokok mencakup uraian tugas dan komponen perhitungan kebutuhan pegawai melalui beban kerja. Uraian tugas merupakan penjabaran seluruh tugas yang harus dilaksanakan sebagai pemangku jabatan. Setiap jabatan memiliki uraian tugas yang berbeda-beda namun tetap memiliki keterkaitan dengan jabatan yang lain. Komponen berikutnya yang dimuat didalam tugas pokok yaitu antara lain, hasil kerja, beban kerja, waktu penyelesaian dalam jam, waktu efektif dan jumlah kebutuhan pegawai. Komponen yang dibutuhkan dalam perhitungan beban kerja adalah untuk menentukan bobot dan waktu penyelesaian setiap uraian tugas yang dimiliki jabatan, hal ini digunakan sebagai bahan untuk menghitung jumlah kebutuhan pegawai untuk menduduki jabatan. Adapun hasil perhitungan beban kerja dari penelitian ini, selanjutnya dijelaskan pada bagian beban kerja yang tidak terpisahkan dari artikel ini.

Hasil Kerja

Hasil kerja merupakan bentuk atau keluaran dari setiap uraian tugas yang ada. Hasil kerja setiap jabatan pada Sekretariat Diskominfotik Jeneponto secara umum meliputi dokumen, laporan dan kegiatan. Dalam pembaharuan analisis jabatan dan analisis beban kerja setiap output yang dihasilkan dari tugas pokok setiap jabatan disesuaikan dengan uraian tugas yang dimiliki.

Bahan Kerja

Bahan kerja merupakan masukan yang dibutuhkan untuk mengerjakan setiap uraian tugas. Secara umum setiap jabatan pada Sekretariat Diskominfotik Jeneponto menggunakan Peraturan Bupati dan Peraturan Daerah, Peraturan Pemerintah dan Peraturan Perundang-Undangan, RENSTRA dan RENJA Diskominfotik, SOP serta Surat Tugas/ SK Kegiatan/ Disposisi Pimpinan serta data dan informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas dari masing-masing jabatan.

Perangkat Kerja

Perangkat kerja merupakan alat yang digunakan untuk mengolah bahan kerja sebagai bentuk pelaksanaan uraian tugas. Hasil dari penelitian ini memperoleh bahwa perangkat kerja yang dibutuhkan seluruh jabatan pada Sekretariat Diskominfotik secara umum untuk melaksanakan tugas jabatan antara lain, alat tulis kantor (ATK), laptop/ komputer, printer, *smartphone*, dan koneksi internet.

Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan rincian yang harus dipertanggungjawabkan sebagai pemangku jabatan sesuai dengan uraian tugas yang dimiliki. Tanggung jawab disusun berdasarkan hasil kerja dari setiap uraian tugas, sehingga jumlah tanggung jawab setiap jabatan selaras dengan jumlah uraian tugas yang dimiliki jabatan itu sendiri. Salah satu bentuk tanggung jawab dari jabatan Sekretaris adalah mampu memastikan pelaksanaan tugas terkhusus untuk subbagian yang dibawahi telah terlaksana dengan baik dan sesuai aturan yang berlaku.

Wewenang

Wewenang merupakan hak kekuasaan yang dimiliki oleh pemangku jabatan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan tugas jabatan. Hasil penelitian memperoleh bahwa wewenang yang dimiliki oleh jabatan struktural pada Sekretariat Diskominfotik Jeneponto secara umum adalah dapat memberikan arahan/petunjuk pelaksanaan tugas hingga melakukan penilaian terhadap kinerja bawahan. Sedangkan untuk jabatan pelaksana pada Sekretariat Diskominfotik Jeneponto wewenang yang dimiliki secara umum adalah meminta arahan/ petunjuk pelaksanaan tugas dan memberikan saran kepada atasan.

Korelasi Jabatan

Korelasi jabatan merupakan pihak-pihak internal maupun eksternal instansi yang memiliki hubungan dengan jabatan terkait baik dalam rangka koordinasi, konsultasi serta pelaksanaan fungsi pekerjaan. Korelasi jabatan ini tidak hanya berfokus pada lingkup internal dinas, namun juga dapat berasal dari luar instansi baik itu secara vertikal maupun secara horizontal terhadap kedudukan suatu jabatan.

Kondisi Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja jabatan pada Sekretariat Diskominfotik Kabupaten Jeneponto berada di dalam ruangan yang memiliki suhu sejuk kisaran 25°C-28°C, udara kering, keadaan ruangan bersih dengan letak yang rapi, penerangan yang cukup, suara yang tenang, keadaan ruangan di tempat yang datar, tanpa getaran.

Risiko Bahaya

Risiko bahaya merupakan kemungkinan terjadinya bahaya dalam menjalankan tugas dan fungsi pekerjaan dalam suatu jabatan. Risiko bahaya untuk jabatan pada Sekretariat Diskominfotik Jeneponto antara lain, kelelahan, gangguan penglihatan, kepala pusing dan stres kerja.

Syarat Jabatan

Syarat jabatan yang meliputi, keterampilan kerja, bakat kerja, temperamen kerja, minat kerja, upaya fisik, kondisi fisik serta fungsi pekerjaan yang terdiri dari jenis kelamin, umur, tinggi badan, berat badan, postur badan dan penampilan. Sebagian besar syarat jabatan berisikan kode yang

sebelumnya telah diatur dalam format syarat jabatan, maka syarat jabatan seluruh jabatan disesuaikan dengan pedoman penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja yang telah diterapkan oleh Kementerian PANRB.

Prestasi Kerja yang Diharapkan

Prestasi kerja merupakan prestasi pemangku jabatan yang diharapkan dalam menjalankan tugas fungsi pekerjaan. Prestasi kerja yang diharapkan diatur dalam Peraturan BKN tentang Tata Cara Pelaksanaan Penyusunan Kebutuhan Aparatur Sipil Negara yang menyebutkan prestasi kerja yang diharapkan bernilai baik atau sangat baik. Hasil penelitian seluruh jabatan pada Sekretariat Diskominfotik Jeneponto mengenai prestasi kerja yang diharapkan bernilai baik.

Kelas Jabatan

Kelas jabatan adalah tingkatan jabatan pada rangkaian susunan jabatan di instansi pemerintah. Penetapan kelas jabatan di lingkungan instansi pemerintah mengacu pada kamus kelas jabatan yang disusun dan ditetapkan oleh instansi Badan kepegawaian sehingga diperoleh kelas jabatan yang berbeda-beda. Adapun kelas jabatan dalam penelitian ini antara lain, kelas jabatan Sekretaris adalah 12, kelas jabatan untuk Kasubag Umum dan Kepegawaian adalah 9, kelas jabatan untuk Kasubag Perencanaan dan Keuangan adalah 9, kelas jabatan Penelaah Teknis Kebijakan (Subbagian Umum dan Kepegawaian) adalah 7, kelas jabatan Penelaah Teknis Kebijakan (Subbagian Perencanaan dan Keuangan) adalah 7, dan Pengelola Layanan Operasional adalah 6.

Beban Kerja

Beban kerja adalah komponen tidak terpisahkan yang termuat dalam bagian tugas pokok, beban kerja digunakan untuk mengetahui jumlah hasil kerja setiap uraian tugas dan waktu penyelesaian untuk melaksanakan satu tugas tersebut. Beban kerja digunakan untuk menghitung jumlah pegawai yang dibutuhkan dari setiap jabatan. Perhitungan beban kerja dilakukan menggunakan pendekatan tugas per tugas jabatan untuk setiap jabatan. Adapun hasil perhitungan dari setiap jabatan pada Sekretariat Diskominfotik Jeneponto dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Kesimpulan Hasil Perhitungan Beban Kerja

Jabatan	Hasil Beban Kerja	Jumlah Pegawai Saat Ini	Kebutuhan Pegawai (+/-)
Sekretaris	1	1	0
Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian	1	1	0
Kepala Subbagian Perencanaan dan Keuangan	1	1	0
Penelaah Teknis Kebijakan (Subbagian Perencanaan dan Keuangan)	3	2	-1
Pengelola Layanan Operasional	1	0	-1
Penelaah Teknis Kebijakan (Subbagian Umum dan Kepegawaian)	1	0	-1

Sumber: Peneliti, 2025

Hasil beban kerja pada tabel 1 menunjukkan jumlah hasil perhitungan kebutuhan pegawai untuk menyelesaikan beban pekerjaan. Selanjutnya jumlah kebutuhan pegawai saat ini adalah jumlah pegawai kondisi yang saat ini dimiliki oleh setiap jabatan. Kolom kebutuhan pegawai menunjukkan jumlah pegawai yang masih dibutuhkan untuk menduduki jabatan. Berdasarkan hasil perhitungan analisis beban kerja pada masing-masing jabatan diperoleh bahwa pegawai untuk jabatan struktural (Sekretaris, Kasubag Umum dan Kepegawaian, serta Kasubag Perencanaan dan Keuangan) telah sesuai dengan kebutuhan beban kerja jabatan, sedangkan untuk jabatan pelaksana (Penelaah Teknis Kebijakan Subbagian Umum dan Kepegawaian, Pengelola Layanan Operasional, serta Penelaah Teknis Kebijakan Subbagian Keuangan dan Perencanaan) masing-masing masih memerlukan satu pegawai untuk mengisi jabatan.

KESIMPULAN

Hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja pada Sekretariat Diskominfotik Jeneponto menunjukkan bahwa terdapat ketidaksesuaian antara struktur jabatan, volume pekerjaan, dan jumlah pegawai yang tersedia. Temuan berupa belum adanya kode jabatan, ketidakseimbangan beban kerja, serta adanya posisi yang belum terisi menggambarkan bahwa proses manajemen SDM di instansi ini belum sepenuhnya selaras dengan prinsip-prinsip reformasi birokrasi. Kondisi ini sejalan dengan temuan berbagai penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa birokrasi publik di Indonesia kerap menghadapi tantangan dalam perencanaan kebutuhan SDM, terutama ketika standar analisis jabatan tidak diperbarui secara berkala. Dalam perspektif teori Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (Ulrich, 1997; Armstrong, 2014), ketidaksesuaian antara beban kerja dan jumlah pegawai dapat menurunkan efektivitas organisasi karena alokasi sumber daya manusia yang tidak tepat berdampak langsung pada kualitas layanan publik. Teori ini menekankan pentingnya penyelarasan antara struktur jabatan, kapasitas pegawai, dan tuntutan organisasi, seperti celah yang ditemukan pada

Diskominfotik Jeneponto.

Temuan penelitian ini juga menguatkan konsep *Workload Analysis* dalam standar Kementerian PANRB, yang menyatakan bahwa beban kerja berlebih atau kekurangan pegawai dapat menyebabkan inefisiensi organisasi dan menurunkan kualitas output. Ketidakhadiran kode jabatan memperlihatkan adanya kekosongan pada aspek *job clarity*, yang menurut teori *Role Theory* (Kahn et al., 1964) dapat memicu ambiguitas peran dan menurunkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, rekomendasi penelitian ini adalah perlunya penetapan kode jabatan, penambahan pegawai sesuai kebutuhan, serta pembaruan rutin dokumen analisis jabatan dan beban kerja selaras dengan prinsip-prinsip reformasi birokrasi dan praktik SDM modern. Dengan menerapkan rekomendasi tersebut, instansi berpotensi meningkatkan efisiensi, memperkuat keselarasan antara tugas dan kompetensi, serta menciptakan tata kelola SDM yang lebih akuntabel.

Ke depan, penelitian lanjutan yang lebih rinci terhadap setiap jabatan akan memperkuat akurasi perencanaan kebutuhan pegawai, mendekatkan organisasi pada standar tata kelola SDM publik yang direkomendasikan oleh penelitian-penelitian mutakhir di bidang administrasi publik.

REFERENSI

- Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif* (1st ed.; P. Rapanna, ed.). Makassar: CV. syakir Media Press.
- Agustini, Grashinta, A., Putra, S., Sukarman, Guampe, F. A., Akbar, J. S., ... Rulanggi, R. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif (Teori & Panduan Praktis Analisis Data Kualitatif)*. Deli Serdang: PT. Mifandi Mandiri Digital Redaksi.
- Akbar, G. G., Rulandari, N., & Widaningsih. (2021). Reformasi Birokrasi Di Indonesia, Sebuah Tinjauan Literatur. *Transparansi : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 4(2), 187–199.
- Anggraini, I. R., Afifuddin, & Hayat. (2020). Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang. *Jurnal Respon Publik*, 14(1), 25–31.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page
- Arifin, H. (2020). Penerapan Metode Analisis Beban Kerja untuk Meningkatkan Produktivitas di Bagian Case Assy Up di PT. Yamaha Indonesia. *Jurnal Teknologi Informasi*, 26(2), 83–95.
- Bakri, M., Rusmina, C., Hanum, F., Juwita, & Zainuddin. (2024). Analisis Dampak Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Bandara Sultan Iskandar Muda di Provinsi Aceh. *Jurnal EMT KITA*, 8(1), 104–111.
- Chaniago, S. F., Syaifuddin, M., Zakaria, R., & Rochani, R. (2022). Analisis Overlapping Job dan Rotasi Jabatan pada Perusahaan Percetakan (Studi Kasus PT XYZ). *Seminar Dan Konferensi Nasional IDEC*, (2016), 1–6.
- Darsim, S. K. H., & Samandy, A. A. (2023). Penempatan Karyawan Berdasarkan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Administrasi Terapan*, 1(2), 261–280.

- Fathurrohman, W., Bahri, M. S., Ratnasari, D., Kiptiyah, M., & Mu'alimin. (2024). Pentingnya Analisis Jabatan Dalam Meningkatkan Kompetensi Organisasi. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital*, 1(4), 1080–1093.
- Febriyanti, N., & Sampe, V. L. (2024). Analisis Jabatan Dan Analisis Beban Kerja Pada Seksi Pemberdayaan Sosial, Perorangan, Keluarga, Kelembagaan Masyarakat, Dan Komunitas Adat Terpencil Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. *ADMIT: Jurnal Administrasi Terapan*, 2(1), 49–63.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. John Wiley & Sons
- Putri, A. D., Wardhani, H., & Merdiaty, N. (2025). Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Penyusunan Struktur Organisasi (Literature Review). *Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 3, 283–292.
- Ramdhhan, M. (2023). Perencanaan dan Pengembangan SDM. In M. Ridwan (Ed.), *Science Signaling* (1st ed.). Malang: PT. Literasi Nusantara Abadi Grup. Retrieved from <http://webs.ucm.es/info/biomol2/Tema>
- Savitri, F. M., Hasanah, A. U., Fasa, A. M., & Mahesti, S. L. (2022). Kajian Literatur Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang Efektif untuk Meraih Keunggulan Kompetitif. *CEMERLANG : Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 2(1), 16–29.
- Sudewo, P. A., & Sulastri, B. A. (2022). the Effect of Learning Hours of Competency Development and Employee Performance on Organizational Performance At a Government Institution in Indonesia. *Jurnal Administrasi Negara*, 28(2), 217–242.
- Tonapa, J. F., & Malik, R. A. (2023). Penyusunan Analisis Jabatan Dan Analisis Beban Kerja Pada Seksi Penanganan Fakir Miskin Pedesaan Di Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. *ADMIT: Jurnal Administrasi Terapan*, 1(1), 16–29.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Yuwono, F. S. P., Bimantoro, C. D., & Humairani, A. (2023). Pengelolaan SDM Dan Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Kemajuan Suatu Organisasi. *Jurnal Ekonomi, Manajemen*, 1(2), 27–34.