

## Implementasi Nilai Analisis Beban Kerja dalam Penentuan Jumlah Pegawai di Bapenda Kota Surabaya

Implementation of Workload Analysis Values in Determining the Number of Employees in the Surabaya City Bapenda

✉ Mita Dwi Setiyowati & Oktarizka Reviandani

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, Indonesia

### ARTICLE INFO

*Analisis Beban Kerja,  
Jumlah Pegawai,  
Reformasi Birokrasi.*

*Article History:*

Received : 13 Juni 2024

Accepted : 7 Nove 2024

Publish : 1 Des 2024

### ABSTRAK:

*Reformasi birokrasi merupakan sebuah upaya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan urusan pemerintah. Salah satu bentuk reformasi birokrasi adalah pembagian kerja yang didasarkan dengan hasil analisis beban kerja. Analisis beban kerja menjadi salah satu dasar dalam menentukan jumlah pegawai di suatu instansi pemerintah. Sehingga pada penelitian ini akan menjelaskan proses implementasi hasil nilai analisis beban kerja dalam menentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan di Bapenda Kota Surabaya. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teori teknik analisa milik Creswell. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai analisis beban kerja di Bapenda Kota Surabaya lebih besar dari jumlah pegawai yang ada saat ini. Kemudian dalam proses implementasinya didukung oleh tiga variabel dari Weimer dan Vining yang meliputi logika kebijakan, lingkungan kebijakan dan kemampuan implementator kebijakan. Untuk bisa mengoptimalkan kinerja Bapenda Kota Surabaya, diperlukan tenaga kerja lebih banyak lagi agar seimbang dengan beban kerja yang dimiliki.*

### ABSTRACT:

*Bureaucratic reform is an effort to increase the effectiveness and efficiency of administering government affairs. One form of bureaucratic reform is the division of work based on the results of workload analysis. Workload analysis is one of the bases for determining the number of employees in a government agency. So this research will explain the process of implementing the results of workload analysis values in determining the number of employees needed in the Surabaya City Bapenda. This research method uses a descriptive qualitative approach with Creswell analytical technique theory. The research results show that the workload analysis value at the Surabaya City Bapenda is greater than the current number of employees. Then the implementation process is supported by three variables from Weimer and Vining which include policy logic, policy environment and the ability of policy implementers. To be able to optimize the performance of the Surabaya City Bapenda, more workers are needed to balance the workload.*

### How to Cite:

Setiyowati, M. D., Reviandani, O. (2024). Implementasi Nilai Analisis Beban Kerja dalam Penentuan Jumlah Pegawai di Bapenda Kota Surabaya. *Cakrawala: Jurnal Litbang Kebijakan*, 18(2), 157-170. <https://doi.org/10.32781/cakrawala.v18i2.700>.

✉ Corresponding author :

Address : Jl. Rungkut Madya, Gn. Anyar, Kec. Gn. Anyar,  
Surabaya, Jawa Timur 60294

Email : mitadwisetiyowati99@gmail.com

Cakrawala: Jurnal Litbang Kebijakan is licensed under a  
Creative Commons Attribution 4.0 International License



Hal. 157-170

## PENDAHULUAN

Penyelenggaraan sistem pemerintahan yang efektif dan efisien menjadi sebuah tuntutan di era globalisasi yang penuh dengan persaingan dan keterbatasan di segala bidangnya yang salah satu langkahnya yaitu dengan melakukan reformasi birokrasi. Efektivitas sistem pemerintahan sangat ditentukan oleh kualitas penyelenggaraan pelayanan publiknya (Poernomo & Mursyidah, 2023). Sumber daya manusia atau aparatur menjadi kunci kesuksesan dalam penyelenggaraan urusan pemerintah. Kesesuaian jumlah sumber daya manusia atau aparatur dengan beban pekerjaan yang ada pada suatu bidang juga menjadi faktor penting dalam pembagian kerja. Pembagian kerja merupakan upaya dalam reformasi birokrasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan urusan pemerintah.

Pembagian kerja harus dilakukan dengan jelas untuk bisa mencapai rasionalisasi birokrasi karena pembagian kerja menjadi ujung tombak jalannya penyelenggaraan urusan pemerintah. Kesalahan dalam penataan pegawai di suatu instansi pemerintah dapat berakibat fatal bagi pemerintah maupun publik. Tujuan rasionalisasi birokrasi tidak lain untuk dapat meningkatkan produktivitas efisiensi dan efektivitas melalui pembagian kerja yang seimbang baik secara hierarkis maupun horizontal (Suwidyanti, 2023). Pembagian kinerja di instansi pemerintahan dilakukan dengan menyesuaikan rasio volume tugas dan beban dengan jumlah sumber daya manusia apartur yang ada. Penyusunan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS), Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), dan pegawai Non-PNS di setiap instansi pemerintah wajib didasarkan dengan analisis jabatan dan analisis beban kerja.

PERMENPANRB RI Nomor 1 Tahun 2020 tentang pedoman analisis jabatan

dan analisis beban kerja merupakan peraturan yang dijadikan pedoman dalam proses pemenuhan pegawai. Peraturan ini menjelaskan bahwa setiap instansi pusat maupun daerah wajib melaksanakan analisis jabatan dan analisis beban kerja sebagai syarat dalam menyusun peta jabatan, uraian jabatan, serta jumlah kebutuhan Aparatur Sipil Negara (ASN). Dengan adanya peraturan ini, setiap instansi pemerintah melakukan pengukuran beban kerja untuk dapat mengetahui jumlah pegawai yang dibutuhkan dalam menyelenggarakan tugas dan fungsinya.

Rajagukguk dkk. (2023), teori beban kerja merupakan sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Kemudian menurut Rolos dkk dalam (Sitompul and Simamora, 2021) beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Berdasarkan teori para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa analisis beban kerja merupakan tolak ukur dalam pencapaian kinerja suatu organisasi. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Rajagukguk dkk., 2023), menyatakan bahwa indikator-indikator dalam analisis beban kerja yang ada saat ini belum dapat menggambarkan dari jumlah dan jenis yang diberikan kepada aparatur sipil negara di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Bolaang Mongodow Selatan. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Maulidewi & Sudiana (2023) pada Sub Unit AVP *Human Capital System, Policy & Culture* diketahui bahwa hasil pendistribusian pegawai yang didasarkan oleh beban kerjanya telah sesuai. Dalam hal ini dapat diketahui bahwa hasil perhitungan beban kerja tidak selalu sesuai dengan kondisi jumlah pegawai yang ada.

Pemerintah Kota Surabaya menerapkan Permenpan RB No. 1 Tahun

2020 sebagai pedoman dalam menghitung beban kerja setiap perangkat daerah di wilayah Pemerintah Kota Surabaya. Hasil perhitungan beban kerja digunakan sebagai pedoman dalam pemenuhan pegawai di setiap perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya. Nilai Analisis Beban Kerja (ABK) di wilayah pemerintah Kota Surabaya dibedakan menjadi dua yaitu nilai ABK ideal dan nilai ABK berlebih. Di wilayah pemerintah Kota Surabaya menerapkan nilai ABK berlebih sebagai pedoman dalam pemenuhan pegawai sesuai dengan hasil diskusi dengan akademisi yang dilakukan pada *Forum Group Discussion* (FGD) antara Pemerintah Kota Surabaya dengan Universitas Airlangga.

Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya sebagai pelaksana analisis jabatan dan analisis beban kerja di wilayah Pemerintah Kota Surabaya memiliki tugas dalam mereview, mengevaluasi, dan memverifikasi ABK setiap perangkat daerah yang ada di wilayah Pemerintah Kota Surabaya. Proses verifikasi ABK dilakukan dengan melihat kesesuaian antara uraian tugas dengan data dukung yang diupload setiap perangkat daerah pada e-ABK. Bagian organisasi memiliki hak untuk menolak beban kerja perangkat daerah di Kota Surabaya apabila terdapat kesenjangan antara uraian tugas dengan data dukung yang di upload.

Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Surabaya merupakan salah satu perangkat daerah yang ada di wilayah Pemerintah Kota Surabaya. Bapenda Kota Surabaya menjadi perangkat daerah

dengan jumlah pegawai yang cukup besar serta memiliki beban kerja yang tinggi. Tugas dan fungsinya sebagai instansi pemerintahan yang bersangkutan dengan pendapatan daerah menjadikan Bapenda Kota Surabaya memiliki beban kerja yang tinggi. Bapenda Kota Surabaya memiliki tiga bidang dan lima Unit Pelaksana Teknis Badan (UPTB) yang tersebar di wilayah Surabaya untuk membantu menjalankan tugas dan fungsinya. Pegawai Bapenda Kota Surabaya per Juni 2024 berjumlah 351. Sedangkan kondisi nilai beban kerja Bapenda Kota Surabaya per Juni 2024 sebesar 510.93 untuk nilai ABK ideal dan 389.64 untuk nilai ABK berlebih.

Terdapat kesenjangan antara jumlah pegawai yang ada di Bapenda Kota Surabaya dengan jumlah nilai ABK tahun 2024. Beban kerja dan kebutuhan jumlah pegawai dapat disesuaikan melalui pelaksanaan analisis beban kerja. Jika beban kerja lebih besar daripada jumlah pegawai yang ada, maka suatu perangkat daerah membutuhkan pegawai baru untuk mengisi beban kerja yang besar. Tapi jika beban kerja lebih kecil daripada jumlah pegawai yang ada, akan ada pengurangan pegawai dan dilakukan penyesuaian kembali. Pada dasarnya, beban kerja yang baik yaitu beban yang proporsional, artinya tidak terlalu banyak dan tidak terlalu sedikit (Maulidewi & Sudiana, 2023). Maka dari itu, penelitian ini bertujuan untuk membahas mengenai implementasi nilai ABK 2024 dalam proses penentuan jumlah pegawai yang dibutuhkan di Bapenda Kota Surabaya.

Tabel 1. Pegawai Bapenda Kota Surabaya

Jenis Jabatan	Jumlah
Pegawai Negeri Sipil (PNS)	101
Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK)	18
Pegawai Non-PNS	232

Sumber: Data Eksisting Analisis Beban Kerja, 2024

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Kebijakan Publik**

Kebijakan merupakan sebuah aturan atau konsep yang dibuat untuk menjawab permasalahan yang ada. Kebijakan menunjukkan adanya serangkaian alternatif yang dipilih berdasarkan prinsip-prinsip tertentu (Wajdi & Andryan, 2022). Muhafidin & Yadiman (2020) mengungkapkan bahwa kebijakan publik menerapkan apa yang ingin dan tidak ingin dilakukan oleh pemerintah. Muhafidin & Yadiman (2020) melihat penerapan kebijakan publik sebagai suatu tindakan yang dilakukan oleh beberapa elemen, baik itu individu, kelompok, hingga pemerintah sendiri dalam membuat suatu kebijakan berdasarkan hambatan dan peluang yang dihadapi dalam suatu lingkungan tempat mereka berpijak dalam merealisasikan tujuan-tujuan tertentu.

Kebijakan yang telah ditetapkan selanjutnya akan diimplementasikan. Implementasi suatu kebijakan tidak selalu berhasil sebab banyak faktor dan variabel yang mempengaruhi. Keberhasilan implementasi kebijakan akan ditentukan oleh banyak variabel atau faktor, dan masing-masing variabel tersebut saling berhubungan satu sama lain (Subarsono, 2022). Subarsono (2022) menyatakan bahwa terdapat empat variabel yang saling berhubungan satu sama lain dalam mempengaruhi implementasi suatu kebijakan. Empat variabel tersebut yaitu (a) komunikasi; (b) sumberdaya; (c) disposisi; dan (d) struktur birokrasi. Kemudian pandangan Subarsono (2022) menyatakan bahwa ada tiga kelompok variabel besar yang dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu program atau kebijakan. Tiga variabel besar tersebut meliputi (a) logika kebijakan; (b) lingkungan tempat kebijakan dioperasikan; dan (c) kemampuan implementator kebijakan.

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia

merupakan bagian dari ilmu manajemen yang berfokus pada pengaturan atau penataan sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau instansi. Widiанти (2022), manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja yang efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Widiанти (2022), manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai proses penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan, baik individu maupun organisasi. Manajemen sumber daya manusia menjadi sarana penting dalam proses pemenuhan dan penataan pegawai di suatu instansi pemerintahan.

Utami dkk. (2020), perencanaan tenaga kerja merupakan proses memperkirakan kualitas serta kuantitas sumber daya manusia atau aparatur yang dibutuhkan di masa mendatang dan menerapkan usaha-usaha tertentu dalam memenuhi kebutuhan tersebut. Penataan pegawai dalam suatu instansi pemerintah merupakan suatu proses sistematis dan berkelanjutan untuk memperoleh kuantitas, kualitas, komposisi dan distribusi pegawai yang tepat sesuai dengan kebutuhan instansi. Ketepatan dalam penataan pegawai di suatu instansi dapat memudahkan instansi dalam mewujudkan visi dan misi menjadi kinerja nyata. Penataan pegawai dilakukan dengan pembagian kerja yang mendistribusikan pekerjaan pada individu.

### **Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja**

Analisis jabatan adalah proses pengumpulan, pencatatan, pengolahan dan penyusunan data jabatan menjadi informasi jabatan. Marnisah & Zamzam (2021), berpendapat bahwa analisis jabatan adalah suatu proses penguraian dan pencatatan pekerjaan-pekerjaan. Penguraian pekerjaan dapat memberikan informasi mengenai

standar kinerja, karakteristik pekerjaan serta karakteristik individu yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut. Marnisah & Zamzam (2021), mengatakan bahwa analisis jabatan adalah prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang macam apa yang akan dipekerjakan untuk itu. Penerapan analisis jabatan di pemerintahan Indonesia telah diatur dalam Permenpan RB Nomor 1 Tahun 2020.

Al Haddad dkk. (2023), mengartikan beban kerja sebagai suatu konsep yang timbul akibat adanya keterbatasan kapasitas dalam memproses informasi, saat menghadapi suatu tugas, individu diharapkan dapat menyelesaikan tugas tersebut pada tingkat tertentu. Sarnia dkk. (2022), juga mendefinisikan beban kerja sebagai seberapa besar dari kapasitas pekerja yang jumlahnya terbatas dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan. Pengukuran beban kerja menjadi sumber informasi mengenai banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu. Analisis beban kerja adalah teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja. Musa & Surijadi (2020), analisis beban kerja merupakan proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dengan waktu tertentu. Analisis beban kerja juga ditujukan untuk menentukan jumlah sumber daya manusia dan jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat sebelum dilimpahkan.

Pengukuran beban kerja diartikan sebagai suatu teknik untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi, atau pemegang jabatan yang dilakukan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisis beban kerja atau teknik manajemen lainnya (Suradi,

2020). Beban kerja menjadi dasar dalam menentukan jumlah pegawai di suatu instansi pemerintah. Berikut merupakan penelitian terdahulu yang membahas analisis beban kerja sebagai dasar dalam menentukan jumlah pegawai:

- a. Penelitian dengan judul “Pengaruh Analisis Jabatan Dan Analisis Beban Kerja Terhadap Penataan Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan” oleh (Rajagukguk dkk., 2023), menunjukkan bahwa analisis jabatan dan analisis beban kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap penataan Aparatur Sipil Negara di lingkungan pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan.
- b. Penelitian dengan judul “Penyusunan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja pada Seksi Penanganan Fakir Miskin Pedesaan di Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan” oleh (Tonapa & Malik, 2023), penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada Seksi Penanganan Fakir Miskin Pedesaan di Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan dengan berpedoman pada Permenpan RB No. 1 Tahun 2020.
- c. Penelitian dengan judul “Analisis Beban Kerja Pegawai dengan Menggunakan Metode *Work Sampling* Untuk Menentukan Jumlah Pegawai Yang Optimal” oleh Sanria & Hilman (2021) yang menunjukkan bahwa hasil perhitungan jumlah pegawai dapat meminimalisir beban kerja sehingga tidak terlalu berlebihan atau melebihi normalnya.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan selama dua bulan mulai dari bulan Mei sampai dengan bulan Juni 2024 di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya dan Badan Pendapatan Daerah Kota Surabaya.

### **Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan menggambarkan fenomena yang ada di lapangan. Penelitian ini berfokus pada implementasi nilai analisis beban kerja dalam menentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan di Bapenda Kota Surabaya. Teori-teori yang digunakan dalam penelitian kualitatif dijadikan bahan elaborasi dengan temuan terbarunya. Penelitian kualitatif bukan hanya menguji teori tapi juga menjadi bahan pertimbangan dalam memastikan temuan baru dalam penelitian (Yusanto, 2019).

### **Metode Pengumpulan Data**

Sumber data pada penelitian ini meliputi data primer dan sekunder. Data primer pada penelitian ini didapatkan melalui wawancara dengan pegawai Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya pada Sub Bagian Kelembagaan dan Analisa Jabatan. Berdasarkan Perwali Nomor 67 Tahun 2021 pasal 26, Sub Bgaian Kelembagaan dan Analisis Jabatan melaksanakan tugas dalam evaluasi atau review analisis jabatan dan analisis beban kerja. Terdapat panduan wawancara yang penili buat untuk melakukan kegiatan wawancara dengan informan. Untuk data sekunder pada penelitian ini didapat melalui dokumen peraturan dan dokumen pendukung lainnya serta melalui e-ABK.

### **Analisis Data**

Analisis data merupakan teknik atau alat yang digunakan dalam menganalisis data hasil penelitian untuk disajikan. Umarti & Wijaya (2020), analisis data kualitatif adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori menjabarkan ke dalam unit-unit melakukan sintesis menyusun ke dalam pola-pola memilih mana yang penting dan yang

akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Nasir & Sukmawati, (2023) menyatakan bahwa teknik analisis data pada penelitian kualitatif dalam dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Pengumpulan data; menyiapkan dan mengolah data yang diperoleh dari sumber informasi untuk dianalisis.
- b. Transkripsi data; membaca keseluruhan data dan menuliskan bagian-bagian tertentu dari ide pada data yang ditemukan.
- c. Pengorganisasian data; mengelompokkan data dengan mengumpulkan bagian-bagian data serta menuliskan kategori-kategori dalam batasan-batasan.
- d. Pengkodean data; menetapkan prosedur pengkodean untuk menggambarkan latar, orang, kategori dan tema yang akan dianalisis.
- e. Analisis data; menyelidiki data dengan seksama, mencari pola, keterkaitan dan temuan yang signifikan.
- f. Interpretasi data; menghubungkan hasil analisis dengan teori atau literatur yang relevan untuk memberikan makna pada temuan penelitian.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Perhitungan Nilai Analisis Beban Kerja**

Analisis beban kerja merupakan proses menghitung beban kerja pada suatu instansi. Setiap instansi pemerintah memiliki kewajiban dalam analisis beban kerja. Pada lingkungan Pemerintah Kota Surabaya, seluruh perangkat daerah yang ada wajib melakukan analisis beban kerja. Ahmad dkk. (2019), terdapat beberapa indikator beban kerja diantaranya kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja, dan target yang harus dicapai. Dalam pengisian analisis beban kerja di wilayah pemerintah Kota Surabaya terdapat beberapa komponen seperti (a) Tugas dan fungsi; (b)

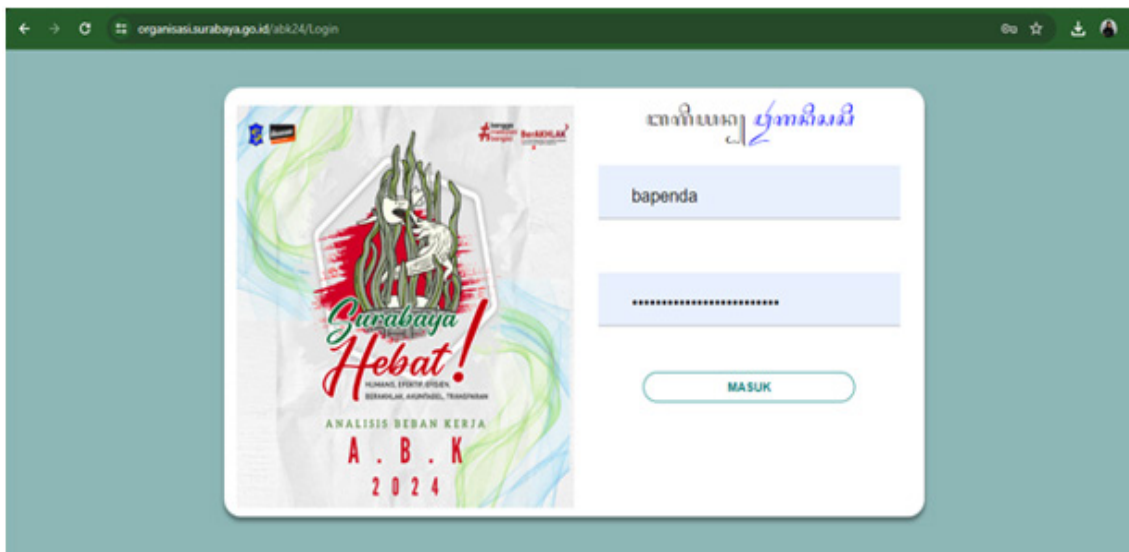
Uraian tugas; (c) Target; (d) Frekuensi; (e) Waktu penyelesaian; dan (f) Nama jabatan. Adapun tujuan dari kegiatan analisis beban kerja berdasarkan hasil wawancara salah satu pegawai Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya pada Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan yaitu sebagai berikut:

*“ABK menjadi salah satu dasar dalam upaya pemenuhan kebutuhan pegawai di Lingkungan Kota Surabaya. Pemenuhan pegawai pada dasarnya ditentukan oleh banyak faktor seperti anggaran, lingkungan, sarana prasarana dan lainnya. Kemudian untuk ketetapan pegawai akan tetap ditentukan oleh BKPSDM.”*

Analisis beban kerja di lingkungan pemerintah kabupaten/kota dilaksanakan oleh unit organisasi administrator yang secara fungsional membidangi analisis jabatan dan analisis beban kerja. Di Pemerintah Kota Surabaya, analisis jabatan dan analisis beban kerja dilaksanakan oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya khususnya pada Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan. Dalam Perwali Nomor 67 Tahun 2021, Sub

Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan memiliki tugas dalam melaksanakan evaluasi atau review analisis jabatan dan analisis beban kerja. Berikut merupakan cara verifikasi ABK di website ABK:

- Login pada website organisasi.surabaya.go.id/abk24/ menggunakan username dan password yang telah dibuat oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya
- Selanjutnya pilih jabatan pada salah satu bidang dan pelajari satu per satu uraian tugas yang ada. Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya menganalisis kesesuaian data dukung dengan uraian tugas, target, frekuensi, serta menimbang kesesuaian waktu penyelesaian dengan hasil pekerjaan.
- Pilih ikon pensil yang berada di sebelah kanan setiap uraian tugas untuk validasi data dukung yang sudah sesuai dengan uraian atau memberi catatan untuk data dukung yang belum sesuai dengan uraian tugas.
- Selanjutnya Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya akan menyampaikan hasil verifikasi kepada perangkat daerah yang bersangkutan.



Sumber : organisasi.surabaya.go.id/abk24/login

**Gambar 1. Tampilan Website ABK 2024**

Acuan yang digunakan dalam verifikasi analisis beban kerja yaitu Permenpan RB Nomor 1 Tahun 2020. Hal-hal yang harus diperhatikan kesesuaiannya dengan data dukung yang diupload adalah sebagai berikut:

- a. Uraian Tugas; data dukung yang diupload harus sesuai dengan uraian tugas yang ada.
- b. Target; jumlah data dukung yang diupload harus sesuai dengan jumlah target di e-ABK. Jika pekerjaannya menghasilkan data yang tidak pasti atau fluktuatif tiap frekuensinya, maka di data dukung ditambahkan keterangan rata-rata jumlah data yang diperoleh sesuai frekuensi pekerjaannya.
- c. Frekuensi; data dukung yang diupload harus sesuai frekuensi yang ada di ABK. Frekuensi di ABK terdiri dari 5 hari kerja (235), 6 hari kerja (267), mingguan (52), bulanan (12), triwulan (4), caturwulan (3), semesteran (2), dan tahunan (1). Penentuan frekuensi disesuaikan dengan sifat pekerjaannya atau data yang dihasilkan.
- d. Waktu Penyelesaian; waktu penyelesaian yang dipasang di e-ABK harus akurat dengan melihat atau mengetahui proses pengerjaan.

Seluruh perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya memiliki kewajiban dalam pengerjaan analisis beban kerja. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian menjadi aktor yang memiliki tanggung jawab akan pengerjaan analisis beban kerja di perangkat daerah. Bapenda Kota Surabaya sebagai salah satu perangkat daerah juga mempunyai kewajiban dalam mengisi analisis beban kerja sesuai dengan pekerjaan yang ada. Di Sekretariat Bapenda Kota Surabaya, pengisian beban kerja dilakukan oleh masing-masing pegawai sesuai dengan beban kerja masing-masing. Untuk di bidang dan UPTB Bapenda Kota Surabaya,

terdapat koordinator yang mengerjakan beban kerja untuk satu bidang. Koordinator tiap bidang atau UPTB ini mengumpulkan data dukung dari masing-masing pegawai yang memiliki pekerjaan sesuai dengan beban kerja. Kemudian koordinator bidang atau UPTB mengisikan atau mengupload data dukungnya pada aplikasi atau website e-ABK.

Pegawai yang menjadi koordinator dalam pengerjaan analisis beban kerja di Bapenda Kota Surabaya merupakan pegawai yang sudah memiliki kemampuan analisis beban kerja. Untuk mempermudah koordinasi antar koordinator analisis beban kerja di Bapenda Kota Surabaya seringkali diadakan rapat khusus untuk pengerjaan analisis beban kerja agar selaras antar bidang atau UPTB. Berikut merupakan cara pengisian ABK di website ABK oleh setiap perangkat daerah:

- a. Login pada website organisasi.surabaya.go.id/abk24/ menggunakan username masing-masing perangkat daerah atau username masing-masing bidang dan password yang telah diberikan oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya.
- b. Selanjutnya pilih jabatan dan pelajari satu per satu uraian tugas yang ada. Perangkat daerah bisa mengedit uraian tugas, target, frekuensi, dan waktu penyelesaian dengan klik ikon pensil berwarna kuning yang terdapat pada sisi kanan setiap uraian tugas.
- c. Kemudian perangkat daerah wajib mengupload data dukung sesuai dengan uraian tugas yang ada dengan klik ikon upload berwarna hijau (untuk upload data dukung baru) atau warna kuning (untuk revisi data dukung) yang terdapat pada sisi kanan setiap uraian tugas.
- d. Setelah melewati langkah-langkah diatas, perangkat daerah menunggu hasil verifikasi oleh Bagian Organisasi



Sekretariat Daerah Kota Surabaya. Jika data dukung sudah sesuai dengan uraian tugas, maka akan divalidkan. Tapi jika data dukung belum sesuai dengan uraian tugas, maka akan diberi catatan untuk selanjutnya direvisi kembali.

Output yang dihasilkan dari proses analisis beban kerja adalah nilai analisis beban kerja atau nilai ABK. Nilai ABK merupakan nilai hasil perhitungan dari beberapa komponen yang ada dalam proses analisis beban kerja. Terdapat dua rumus perhitungan ABK di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya. Sesuai Permenpan RB Nomor 1 Tahun 2020, nilai ABK dihasilkan dari perhitungan volume (target x frekuensi) x waktu penyelesaian/75.000 yang hasilnya disebut dengan nilai ABK Ideal. Sedangkan di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya memiliki perhitungan sendiri sehingga nilai ABK dihasilkan dari perhitungan volume (target x frekuensi) x waktu penyelesaian / 103.000 yang hasilnya disebut dengan nilai ABK Berlebih. Perbedaan perhitungan nilai analisis beban kerja di Pemerintah Kota Surabaya ini didasarkan pada hasil

*Forum Group Discussion* (FGD) antara pemerintah Kota Surabaya dengan Akademisi Universitas Airlangga.

Hasil perhitungan nilai analisis beban kerja di Bapenda Kota Surabaya adalah 389.64 sehingga kebutuhan pegawai yang dibutuhkan berdasarkan nilai beban kerjanya adalah 389. Kondisi eksisting pegawai yang ada di Bapenda Kota Surabaya per Juni 224 adalah 351. Terdapat sesilih sebesar 38 antara jumlah pemenuhan pegawai maksimal berdasarkan nilai beban kerja dengan kondisi eksisting jumlah pegawai di Bapenda Kota Surabaya.

### Nilai Analisis Beban Kerja dalam Pemenuhan Pegawai

Birokrasi, dengan elemen-elemen kunci seperti pembagian kerja yang efisien, hierarki yang terstruktur, aturan tertulis yang jelas, dan prinsip impessoalitas dalam hubungan, masih menjadi pusat perhatian dalam organisasi modern (Devi dkk., 2023). Reformasi birokrasi menjadi hal penting yang harus diupayakan dalam penyelenggaraan urusan pemerintah.

Tabel 2. Hasil Analisis Beban Kerja Bapenda Kota Surabaya 2024

Nomenklatur Jabatan Struktural	ABK Ideal	ABK Berlebih	Pemenuhan Pegawai Maksimal	Eksisting	Selisih
KEPALA BADAN	1.64	1.19	1	1	0
JABATAN FUNGSIONAL	38.00	38.00	38	25	-13
SEKRETARIAT	48.10	37.44	37	36	-1
BIDANG PBB	66.87	48.69	49	44	-5
BIDANG PAD	80.63	58.71	59	53	-6
BIDANG PBP	18.84	13.72	14	13	-1
UPTB 1	31.77	24.66	25	24	-1
UPTB 2	55.30	41.33	41	37	-4
UPTB 3	46.80	34.17	34	31	-3
UPTB 4	55.01	41.15	41	38	-3
UPTB 5	67.97	50.58	50	49	-1
TOTAL BAPENDA	510.93	389.64	389	351	-38

Sumber: Data Diolah, 2024

Penyelenggaraan pemerintah yang efektif dan efisien menjadi tolak ukur keberhasilan suatu instansi pemerintah dalam mencapai tujuan. Efektivitas sistem pemerintahan sangat ditentukan oleh kualitas penyelenggaraan pelayanan publiknya (Poernomo & Mursyidah, 2023). Sehingga sumber daya manusia atau aparatur menjadi perhatian penting di lingkungan pemerintah.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsi, terdapat peraturan atau kebijakan yang menjadi pedoman penyelenggaraan urusan pemerintah. Analisis beban kerja menjadi salah satu dasar dalam menentukan jumlah pegawai di instansi pemerintahan. Kebijakan ini diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020. Keberhasilan pengimplementasian sebuah kebijakan atau peraturan dipengaruhi oleh banyak faktor internal maupun eksternal. Menurut Subarsono (2022) menyatakan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh tiga variabel yaitu logika kebijakan, lingkungan kebijakan, dan kemampuan implementator kebijakan.

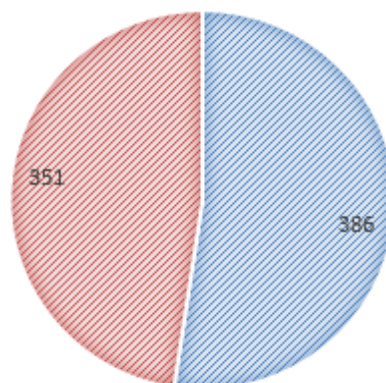
#### Logika Kebijakan Analisis Beban Kerja

Logika kebijakan merupakan variabel implementasi kebijakan yang memastikan bahwa suatu kebijakan yang telah

ditetapkan itu masuk akal (*reasonable*) dan mendapat dukungan secara teoritis (Subarsono, 2022). Suatu kebijakan dibuat berdasarkan fenomena-fenomena yang terjadi pada publik untuk menjadi alternatif dalam penyelesaian suatu masalah. Permenpan RB Nomor 1 Tahun 2020 merupakan bentuk kebijakan yang menjadi salah satu alternatif dalam memudahkan proses pemenuhan kebutuhan pegawai di lingkungan pemerintah. Pemenuhan pegawai yang tepat menjadi salah satu faktor pendukung suatu instansi pemerintah berjalan lebih efektif dan efisien.

Analisis beban kerja merupakan salah satu bentuk reformasi birokrasi dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan. Analisis beban kerja menjadi salah satu dasar upaya dalam menentukan jumlah pegawai pada suatu perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya. Pada dasarnya, dalam menentukan jumlah pegawai di suatu perangkat daerah didasarkan oleh banyak faktor seperti anggaran, lingkungan, sarana dan prasarana serta hal-hal lainnya. Analisis beban kerja menjadi faktor dalam menentukan jumlah pegawai berdasarkan beban kerja yang ada pada suatu perangkat daerah. Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota

■ Nilai ABK ■ Kondisi Eksisting



Sumber: Data Diolah, 2024

**Gambar 2. Perbandingan Nilai ABK dengan Kondisi Eksisting**

Surabaya sebagai salah satu perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya memiliki beban kerja yang tinggi karena tugas dan fungsinya dalam urusan pendapatan daerah yang salah satunya dalam pelayanan pajak daerah.

Hasil penyesuaian antara nilai ABK dengan kondisi eksisting jumlah pegawai di Bapenda Kota Surabaya menunjukkan bahwa beban kerja yang dimiliki Bapenda Kota Surabaya lebih besar dibanding dengan jumlah pegawai yang ada saat ini. Hal ini selaras dengan penelitian Rajagukguk dkk. (2023), bahwa di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan, kebutuhan aparatur sipil negara pada perangkat daerah belum terpenuhi berdasarkan beban kerjanya sehingga tugas dan fungsinya cenderung mengalami keterlambatan dalam penyelesaiannya. Berbeda dengan penelitian Tonapa & Malik (2023) yang menyatakan bahwa pada Seksi Penanganan Fakir Miskin pedesaan terjadi kelebihan pegawai karena beban kerja yang ada hanya sedikit tapi diisi oleh beberapa pegawai sehingga fakta di lapangan menunjukkan bahwa ada beberapa pegawai yang tidak bekerja dikarenakan tugasnya sudah diambil alih oleh pegawai lain. Dari hasil nilai ABK di Bapenda Kota Surabaya dapat disimpulkan bahwa kondisi saat ini memerlukan penambahan pegawai untuk dapat menjalankan beban kerja yang ada dengan optimal.

### **Lingkungan Kebijakan Analisis Beban Kerja**

Lingkungan tempat suatu kebijakan dioperasikan dapat mempengaruhi keberhasilan sebuah implementasi kebijakan. Kebijakan analisis beban kerja sesuai dalam Permenpan RB Nomor 1 Tahun 2020 dioperasikan pada lingkungan pemerintahan termasuk di Pemerintah Kota Surabaya. Setiap instansi pemerintah termasuk seluruh perangkat daerah di Pemerintah Kota Surabaya wajib melaksanakan

analisis beban kerja untuk mengukur beban kerja yang ada di perangkat daerah tersebut. Pelaksanaan analisis beban kerja di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya menggunakan sebuah aplikasi atau website dari Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya yang disebut e-ABK. E-ABK selalu mengalami pembaharuan sistem setiap tahunnya untuk menunjang pengerjaan analisis beban kerja secara optimal.

Implementasi pengisian analisis beban kerja di Bapenda Kota Surabaya di dukung oleh kompetensi para pegawai sehingga dapat terlaksana dengan baik. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Bapenda Kota Surabaya mengarahkan dengan baik para pegawai Bapenda Kota Surabaya dalam proses pengisian analisis beban kerja. Pengisian analisis beban kerja di Bapenda Kota Surabaya dapat terselesaikan tepat pada waktunya karena adanya komitmen para pegawai Bapenda Kota Surabaya dan juga Berita Acara yang diterbitkan oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya pada 14 Mei 2024 yang menyatakan bahwa batas pengisian analisis beban kerja Bapenda Kota Surabaya adalah 20 Mei 2024.

### **Kemampuan Implementator Analisis Beban Kerja**

Implementasi kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja bisa berjalan efektif sesuai dengan tujuan yang diinginkan dengan upaya komunikasi yang disampaikan secara baik (Mahmud dkk., 2024). Terjalin komunikasi dan koordinasi yang baik antara Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya dengan Bapenda Kota Surabaya dalam proses pelaksanaan analisis beban kerja. Tercatat pada tanggal 14 Mei 2024 telah diadakan desk analisis beban kerja 2024 di ruang rapat Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya. Pada desk ini terjalin komunikasi dan koordinasi yang baik antara Bagian Organisasi

Sekretariat Daerah Kota Surabaya dengan Bapenda Kota Surabaya mengenai batas waktu pengerjaan analisis beban kerja serta kesesuaian data dukung dengan uraian tugas yang ada. Hasil analisis beban kerja yang menurut Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya belum valid telah mampu dijelaskan dengan detail faktanya oleh Bapenda Kota Surabaya sehingga komunikasi dan koordinasinya berjalan efektif. Dengan adanya kegiatan desk tersebut dapat mendorong implementasi analisis beban kerja di Bapenda Kota Surabaya berjalan dengan optimal dan tepat waktu.

### SIMPULAN

Implementasi analisis beban kerja menjadi hal penting di lingkungan pemerintahan dan termasuk salah satu bentuk reformasi birokrasi. Hasil perhitungan analisis beban kerja menjadi salah satu dasar yang bisa digunakan dalam menentukan jumlah pegawai pada suatu perangkat daerah berdasarkan beban kerja yang ada. Di Bapenda Kota Surabaya, hasil perhitungan analisis beban kerjanya lebih besar dibandingkan jumlah pegawai yang ada saat ini. Dalam hal ini Bapenda Kota Surabaya perlu tambahan pegawai untuk dapat menjalankan beban kerja yang ada secara efektif dan efisien. Implementasi pelaksanaan analisis beban kerja di Bapenda Kota Surabaya terlaksana dengan baik dan tepat waktu. Selain itu, komunikasi dan koordinasi antara Bapenda Kota Surabaya dengan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya juga berjalan secara baik.

Penelitian ini terbatas dengan hanya menggunakan satu variabel dalam menentukan jumlah pegawai di suatu instansi pemerintahan yaitu menggunakan hasil perhitungan nilai beban kerjanya. Pada dasarnya terdapat banyak variabel yang mempengaruhi penentuan jumlah

pegawai di suatu instansi pemerintahan. Maka dari itu, untuk penelitian selanjutnya dapat mengembangkan topik penelitian ini dengan variabel yang lebih luas lagi untuk kegiatan menentukan jumlah pegawai di suatu instansi pemerintahan.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis M.D.S mengucapkan terima kasih kepada Direktorat Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia atas program Kampus Merdeka yang menyelenggarakan Magang dan Studi Independent (MSIB) Batch 6. Penulis juga menyampaikan ucapan terima kasih kepada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya selaku mitra magang penulis dan subjek penelitian penulis serta Badan Pendapatan Daerah Kota Surabaya sebagai tempat penempatan magang selama ini.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Y., Tewel, B., & Taroreh, R. N. (2019). Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. FIF Group Manado. *Jurnal EMBA*, 7(3), 2811-2820.
- Devi, I., Hanani, S., Iswantir, Syafitri, A., & Harahap, N. I. (2023, Desember 5). Birokrasi dan Struktur Kekuasaan dalam Organisasi Pendidikan Modern: dengan Pendekatan Max Weber. *Concept: Journal of Social Humanities and Education*, II(4), 268-281. <https://doi.org/10.55606/concept.v2i4.790>.
- Haddad, H. A., Soleh, A., & Abi, Y. I. (2023). Pengaruh Beban Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Bengkulu Cabang Manna. *Jurnal Multidisiplin Dehasen (Mude)*, 2(1), 15-28.

- Mahmud, F. A., Nuraisyah, & Suasa. (2024). Implementasi Kebijakan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Pada Dinas Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah. *Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik*, 1(3), 63-80.
- Marnisah, L., & Zamzam, F. (2021). *Manajemen Analisis Jabatan*. Penerbit Deepublish.
- Muhafidin, D., & Yadiman. (2020). *Dimensi Kebijakan Publik: Edisi Revisi*. Penerbit Andi.
- Musa, M. N., & Surijadi, H. (2020). Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Public Policy Jurnal Aplikasi Kebijakan Publik dan Bisnis*, 1(2), 101-114.
- Poernomo, T. N., & Mursyidah, L. (2023, Desember 31). Kinerja Pegawai dalam Meningkatkan Pelayanan Administrasi Kependudukan di Desa Kalidawir Kecamatan Tanggulangin. *JPAP (Jurnal Penelitian Administrasi Publik)*, 9(1), 116-129. <https://doi.org/10.30996/jpap.v9i1.9684>.
- Rajagukguk, R. D., Hamim, U., & Nggilu, R. (2023). Pengaruh Analisis Jabatan Dan Analisis Beban Kerja Terhadap Penataan Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 3(5), 10577-10588.
- Sanria, P., & Hilman, M. (2021). Analisis Beban Kerja Pegawai dengan Menggunakan Metode *Work Sampling* untuk Menentukan Jumlah Pegawai yang Optimal (Studi Kasus : Studio Foto GMD Langensari). *Jurnal Media Teknologi*, 8(1), 39-56.
- Sarnia, Manaf, S., & Mahmud, A. (2022). Pengaruh Beban Kerja Tenaga Kesehatan dan Fasilitas Terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan Kesehatan di Puskesmas Siontapina Kabupaten Buton. *ADMINISTRATIO : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 11(1), 50-64.
- Subarsono. (2022). *Analisis Kebijakan Publik (Konsep, Teori dan Aplikasi)*. Pustaka Pelajar.
- Suradi. (2020). *Beban Kerja Teori dan Aplikasi Bata Ringan (Autoclaved Aerated Concrete)*. Nas Media Pustaka.
- Suwidyanti, N. (2023). Peran *Good Governance* Melalui Reformasi Birokrasi dan *E-Government* guna Meningkatkan Penyelenggaraan Pemerintahan Berbasis Kinerja di Kota Surabaya. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminsitrasi dan Pelayanan Publik*, 10(2), 530-543.

- Tonapa, J. F., & Malik, R. A.-z. (2023). Penyusunan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Pada Seksi Penanganan Fakir Miskin Pedesaan di Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Administrasi Terapan*, 1(1), 16-29.
- Umarti, & Wijaya, H. (2020). *Analisis Data Kualitatif (Teori Konsep dalam Penelitian Pendidikan)*. Sekolah Tinggi Theologia Jaffray.
- Utami, H. N., Prasetya, A., & Hendrawan, M. R. (2020). Analisis Beban Kerja Sebagai Dasar Perencanaan Kebutuhan Pegawai. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 95-105.
- Wajdi, F., & Andryan. (2022). *Hukum dan Kebijakan Publik*. Penerbit Sinar Grafika.
- Widianti, H. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Sebuah Pengantar untuk Mahasiswa*. (Nasrudin, Ed.) PT. Nasya Expanding Management.
- Yusanto, Y. (2019). Ragam Pendekatan Penelitian Kualitatif. *Journal of Scientific Communication*, 1(1), 1-13.