

Model Pengembangan Organisasi dalam Mendukung Efektivitas Sumber Daya Manusia Melalui Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja

Prastika

Universitas 'Aisyiyah Yogyakarta

prastika@unisayogya.ac.id

ABSTRACT

Digital transformation in public service organizations has changed job design, business processes, task distribution, and employee competency requirements. This study aims to analyze the application of job analysis and workload analysis as a basis for human resource restructuring in response to these changes. The study employed a descriptive design with a qualitative approach supported by quantitative workload analysis. It covered all work units within a public service organization in Jakarta, Indonesia. Data were collected through document analysis, semi-structured interviews, non-participant observation, job analysis questionnaires, and workload analysis forms. The findings indicate that digitalization has transformed administrative activities, data management, supervision, and reporting processes. Consequently, each position requires technical, administrative, communication, and technological adaptability competencies. The workload analysis also identified an uneven distribution of work across positions. Several positions experienced excessive workloads, whereas others were not optimally utilized. These conditions were influenced by differences in work volume, task complexity, service intensity, and the level of adaptation to digital systems. The study concludes that integrating job analysis and workload analysis is necessary to align job descriptions, competencies, work distribution, and staffing requirements. The analysis provides an empirical basis for task redistribution, workforce adjustment, job competency updates, and continuous digital competency development.

Keywords : job analysis; workload analysis; digital transformation; human resources; public services.

ABSTRAK

Transformasi digital pada organisasi pelayanan publik mengubah desain pekerjaan, proses bisnis, distribusi tugas, dan kebutuhan kompetensi pegawai. Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan analisis jabatan dan analisis beban kerja sebagai dasar penataan sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan tersebut. Penelitian menggunakan desain deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang didukung analisis kuantitatif beban kerja. Penelitian dilaksanakan pada seluruh unit kerja di salah satu organisasi pelayanan publik di DKI Jakarta. Data dikumpulkan melalui studi dokumentasi, wawancara semi-terstruktur, observasi nonpartisipatif, kuesioner analisis jabatan, dan formulir analisis beban kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi telah mengubah aktivitas administrasi, pengelolaan data, pengawasan, dan pelaporan, sehingga setiap jabatan memerlukan kompetensi teknis, administratif, komunikasi, serta kemampuan adaptasi teknologi. Analisis beban kerja juga menemukan adanya ketidakseimbangan distribusi pekerjaan antarjabatan. Sejumlah jabatan mengalami beban kerja berlebih, sedangkan jabatan lainnya belum dimanfaatkan secara optimal. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh perbedaan volume pekerjaan, kompleksitas tugas, intensitas pelayanan, dan tingkat adaptasi terhadap sistem digital. Penelitian menyimpulkan bahwa integrasi analisis jabatan dan analisis beban kerja diperlukan untuk menyelaraskan uraian tugas, kompetensi, distribusi pekerjaan, dan kebutuhan pegawai. Hasil analisis dapat digunakan sebagai dasar redistribusi

tugas, penyesuaian jumlah pegawai, pemutakhiran kompetensi jabatan, serta pengembangan pelatihan digital secara berkelanjutan.

Kata kunci : analisis jabatan; beban kerja; transformasi digital; sumber daya manusia; pelayanan publik.

PENDAHULUAN

Organisasi publik saat ini sedang berupaya mengintegrasikan transformasi digital ke dalam sistem tata kelola kepegawaian guna menjawab tantangan efektivitas kerja di tengah dinamika lingkungan birokrasi yang semakin kompleks (Liu, 2024). Fenomena *workforce transformation* sebagai dampak dari Revolusi Industri 4.0 menuntut penyesuaian strategi pengelolaan SDM yang lebih adaptif, di mana kemampuan adaptasi dan literasi teknologi menjadi kompetensi utama yang dibutuhkan organisasi modern (Enaifoghe et al., 2024). Transformasi digital yang mengubah desain pekerjaan serta distribusi tugas ini menjadikan analisis jabatan dan analisis beban kerja sebagai instrumen vital untuk memastikan kesesuaian antara tanggung jawab jabatan, kompetensi, dan kebutuhan tenaga kerja yang optimal (Ndraha, 2024). Penyusunan analisis tersebut menjadi fondasi krusial untuk mengatasi tantangan ketidaksesuaian antara kebutuhan organisasi dengan kapasitas tenaga kerja yang sering menghambat efektivitas digitalisasi di instansi pelayanan publik, terutama dalam meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan (Arif & Ahmad, 2025; Haiah et al., 2025). Mengingat masih terbatasnya kajian yang mengintegrasikan aspek desain pekerjaan dengan tuntutan transformasi digital, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan analisis jabatan dan analisis beban kerja sebagai dasar dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM di sektor publik. Melalui pemetaan kebutuhan jabatan yang akurat, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis maupun praktis dalam merancang kebijakan manajemen SDM yang lebih adaptif dan efisien (Arif & Ahmad, 2025; Suhada & Nasrulloh, 2022). Implementasikan kebijakan reformasi birokrasi yang mewajibkan instansi pemerintah untuk melakukan penataan kelembagaan melalui penguatan instrumen analisis jabatan dan analisis beban kerja yang sistematis (Putri, 2016). Hal ini ditegaskan dalam Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 9 Tahun 2022, yang mewajibkan penyusunan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan ASN berbasis pada hasil analisis tersebut untuk memastikan keselarasan antara kondisi pekerjaan dengan struktur organisasi (Yunisa & Reviandani, 2025). Namun, pada tataran praktis, banyak instansi pemerintah masih menghadapi tantangan struktural dan kultural, seperti kesenjangan literasi digital serta resistensi terhadap perubahan yang menghambat optimalisasi implementasi sistem manajemen SDM berbasis data (Rahmadi & Rusmiati, 2025). Meskipun digitalisasi menawarkan potensi besar bagi peningkatan objektivitas rekrutmen dan efisiensi evaluasi kinerja, kesenjangan antara kebijakan dan praktik operasional sering kali menghambat efektivitas adaptasi pegawai terhadap peran baru yang

berbasis kecerdasan buatan (Ndraha, 2024; Rahmadi & Rusmiati, 2025). Tantangan ini diperburuk oleh ketidakselarasan antara dokumen analisis jabatan yang ada dengan dinamika beban kerja riil di lapangan, sebagaimana yang sering disoroti dalam berbagai kajian manajemen SDM sektor publik yang menekankan pentingnya evaluasi berbasis data untuk menyelaraskan kapasitas individu dengan tuntutan teknologi terkini (Arif & Ahmad, 2025; Suhada & Nasrulloh, 2022). Tanpa pemutakhiran berkelanjutan atas instrumen analisis beban kerja, organisasi publik cenderung terjebak pada pola kerja konvensional yang tidak responsif, sehingga menghambat optimalisasi potensi teknologi dalam mempercepat reformasi birokrasi dan meningkatkan kualitas pelayanan secara holistik (Rahmadi & Rusmiati, 2025; Suhada & Nasrulloh, 2022).

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang didukung oleh analisis kuantitatif terhadap beban kerja atau *mixed approach*. Pendekatan kualitatif digunakan sebagai pendekatan utama untuk memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai karakteristik pekerjaan, struktur jabatan, uraian tugas, tanggung jawab, kewenangan, hubungan kerja, kompetensi jabatan, serta mekanisme pelaksanaan pekerjaan dalam organisasi pelayanan publik. Sementara itu, pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengukur beban kerja dan kebutuhan jumlah pegawai berdasarkan volume pekerjaan, frekuensi pelaksanaan tugas, norma waktu penyelesaian pekerjaan, dan waktu kerja efektif. Desain deskriptif dipilih karena penelitian ini diarahkan untuk menggambarkan kondisi jabatan dan beban kerja sebagaimana berlangsung dalam situasi kerja aktual. Penelitian tidak hanya mengacu pada dokumen formal organisasi, tetapi juga menelaah pekerjaan yang benar-benar dilaksanakan oleh setiap pemangku jabatan. Dengan demikian, penelitian dapat mengidentifikasi kesesuaian maupun kesenjangan antara uraian tugas yang tercantum dalam dokumen organisasi dengan aktivitas pekerjaan yang dilaksanakan di lapangan.

Penggunaan pendekatan kualitatif dan kuantitatif dilakukan secara saling melengkapi. Data kualitatif diperoleh melalui wawancara dengan pemangku jabatan, atasan langsung, pejabat struktural, dan pihak yang menangani pengelolaan sumber daya manusia. Data kualitatif juga diperoleh melalui observasi langsung ketika pemangku jabatan melaksanakan pekerjaannya. Data tersebut digunakan untuk memahami proses kerja, tanggung jawab, hambatan pekerjaan, penggunaan teknologi, pola koordinasi, dan perubahan tugas yang tidak selalu dapat diidentifikasi melalui dokumen formal. Data kuantitatif diperoleh melalui kuesioner analisis jabatan dan formulir analisis beban kerja yang memuat data mengenai volume pekerjaan, frekuensi aktivitas, norma waktu, serta waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan setiap pekerjaan. Data tersebut digunakan untuk menghitung beban kerja dan kebutuhan jumlah pegawai pada setiap jabatan dan unit kerja.

Desain penelitian ini dipilih karena analisis jabatan dan analisis beban kerja tidak hanya memerlukan identifikasi terhadap aspek administratif pekerjaan, tetapi juga membutuhkan pengukuran objektif mengenai hubungan antara jumlah pekerjaan dan kapasitas sumber daya manusia yang tersedia. Analisis jabatan digunakan untuk mengidentifikasi elemen pekerjaan (*job element*), uraian jabatan (*job description*), persyaratan jabatan (*job specification*), tanggung jawab, kewenangan, hubungan kerja, serta kompetensi yang diperlukan pada setiap posisi. Sementara itu, analisis beban kerja digunakan untuk mengetahui kesesuaian antara jumlah dan kompleksitas pekerjaan dengan jumlah pegawai yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut secara efektif (Dessler, 2020). Pelaksanaan penelitian diawali dengan identifikasi kebutuhan penelitian, penentuan organisasi dan unit kerja yang menjadi objek kajian, penyusunan instrumen, serta pengumpulan dokumen organisasi. Tahap berikutnya dilakukan melalui pemetaan struktur organisasi, proses bisnis, unit kerja, dan jabatan yang terdapat dalam organisasi pelayanan publik. Setelah pemetaan dilakukan, data dikumpulkan melalui studi dokumentasi, wawancara, observasi pekerjaan, serta penyebaran kuesioner analisis jabatan dan analisis beban kerja.

Data yang telah diperoleh selanjutnya digunakan untuk menyusun uraian jabatan, mengidentifikasi aktivitas pekerjaan, dan menghitung beban kerja pada setiap jabatan. Hasil pengolahan data kemudian diverifikasi kepada pemangku jabatan dan atasan langsung untuk memastikan kesesuaiannya dengan kondisi kerja aktual. Tahap selanjutnya adalah menganalisis kesenjangan antara kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja dan jumlah pegawai yang tersedia. Hasil analisis tersebut menjadi dasar dalam penyusunan rekomendasi penataan jabatan, distribusi tugas, kebutuhan pegawai, dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian mencakup seluruh unit kerja pada salah satu organisasi pelayanan publik di wilayah DKI Jakarta. Unit kerja tersebut meliputi fungsi pelayanan langsung, administrasi, teknis, pengawasan, perencanaan, pengelolaan sumber daya manusia, serta fungsi pendukung lainnya. Analisis dilakukan terhadap seluruh jabatan, proses bisnis, aktivitas pekerjaan, dan pegawai yang menjalankan tugas pada setiap unit kerja. Jabatan yang dikaji meliputi jabatan struktural, fungsional, dan pelaksana, sedangkan aktivitas pekerjaan mencakup tugas utama, tugas tambahan, kegiatan rutin, berkala, dan insidental. Penelitian menggunakan teknik sampling jenuh atau *total sampling* pada tingkat unit kerja, sehingga seluruh unit kerja dalam organisasi dilibatkan sebagai objek penelitian. Teknik ini dipilih untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh mengenai struktur jabatan, pembagian fungsi, distribusi pekerjaan, beban kerja, dan kebutuhan pegawai.

Penentuan informan pada setiap unit kerja dilakukan secara purposif berdasarkan pengetahuan, pengalaman, kewenangan, dan keterlibatan langsung dalam pekerjaan yang dianalisis. Informan utama adalah pemangku jabatan,

sedangkan informan pendukung terdiri atas atasan langsung, pejabat struktural, pengelola kepegawaian, dan personel yang memahami proses bisnis serta pembagian kerja organisasi. Pemangku jabatan memberikan informasi mengenai tugas, aktivitas kerja aktual, hasil kerja, tanggung jawab, kewenangan, hubungan kerja, volume pekerjaan, waktu penyelesaian, penggunaan perangkat kerja, dan hambatan pelaksanaan tugas. Atasan langsung berperan dalam mengonfirmasi pembagian tugas, target, standar hasil, kewenangan, dan beban kerja. Sementara itu, pejabat struktural dan pengelola kepegawaian memberikan informasi mengenai struktur organisasi, peta jabatan, kebijakan penataan pegawai, kebutuhan tenaga kerja, serta dokumen analisis jabatan dan analisis beban kerja. Informan dipilih dengan kriteria memahami uraian tugas dan prosedur kerja, memiliki pengalaman sekurang-kurangnya satu periode kerja, serta terlibat langsung dalam pelaksanaan pelayanan atau administrasi organisasi. Apabila satu jabatan ditempati oleh beberapa pegawai, pemilihan informan mempertimbangkan masa kerja, pengalaman, penguasaan proses kerja, dan keterwakilan variasi aktivitas. Apabila jumlah pemangku jabatan terbatas, seluruhnya dapat dilibatkan sebagai informan.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi, wawancara, observasi pekerjaan, serta kuesioner analisis jabatan dan analisis beban kerja. Keempat teknik tersebut digunakan secara terpadu untuk memperoleh data yang lengkap sekaligus memungkinkan proses verifikasi antarsumber. Studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah dokumen yang berkaitan dengan struktur organisasi, tata kerja, peta jabatan, tugas pokok dan fungsi, standar operasional prosedur, uraian jabatan, sasaran dan laporan kinerja, data pegawai, data pelayanan, serta dokumen analisis jabatan dan analisis beban kerja. Dokumen tersebut digunakan untuk memperoleh gambaran awal mengenai struktur kerja, kedudukan jabatan, pembagian fungsi, proses bisnis, dan ketentuan formal organisasi. Hasilnya juga menjadi acuan dalam penyusunan pedoman wawancara, lembar observasi, dan kuesioner, sekaligus sebagai pembanding terhadap kondisi pekerjaan aktual.

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur kepada pemangku jabatan, atasan langsung, pejabat struktural, dan pengelola kepegawaian. Wawancara dengan pemangku jabatan diarahkan untuk menggali informasi mengenai tujuan jabatan, tugas utama dan tambahan, tahapan pekerjaan, hasil kerja, tanggung jawab, kewenangan, hubungan kerja, perangkat yang digunakan, volume dan frekuensi pekerjaan, waktu penyelesaian, kompetensi, penggunaan teknologi digital, risiko, serta hambatan kerja. Atasan langsung dilibatkan untuk mengonfirmasi pembagian tugas, target hasil, standar waktu, kewenangan, dan beban kerja. Sementara itu, pejabat struktural dan pengelola kepegawaian memberikan informasi mengenai kebijakan penataan organisasi, pengelolaan pegawai, kebutuhan tenaga kerja, serta pemutakhiran dokumen analisis jabatan dan analisis beban kerja. Wawancara dilaksanakan secara langsung atau melalui media komunikasi yang sesuai. Hasil

wawancara dicatat dalam catatan lapangan dan dapat direkam setelah memperoleh persetujuan informan untuk menjaga ketepatan serta kelengkapan data.

Observasi dilakukan secara nonpartisipatif dengan mengamati pemangku jabatan ketika melaksanakan pekerjaan. Pengamatan difokuskan pada jenis dan tahapan aktivitas, waktu pelaksanaan, durasi, frekuensi, volume hasil kerja, penggunaan perangkat dan aplikasi digital, pola koordinasi, waktu tunggu, pengulangan pekerjaan, hambatan, tingkat kompleksitas, serta kesesuaian antara uraian tugas formal dan pekerjaan aktual. Hasil pengamatan dicatat dalam lembar observasi yang memuat identitas jabatan, aktivitas, durasi, frekuensi, volume hasil, perangkat kerja, pihak yang terlibat, dan hambatan pekerjaan. Data tersebut kemudian dibandingkan dengan hasil wawancara, kuesioner, dan dokumen organisasi. Kuesioner analisis jabatan dan analisis beban kerja diberikan kepada pemangku jabatan pada seluruh unit kerja yang diteliti. Kuesioner digunakan untuk memperoleh data yang terstruktur mengenai karakteristik jabatan, aktivitas pekerjaan, volume kerja, frekuensi, waktu penyelesaian, dan beban kerja. Instrumen disusun dalam bentuk pertanyaan tertutup dan terbuka agar data dapat dibandingkan antarjabatan sekaligus memberikan ruang bagi responden untuk menjelaskan kondisi pekerjaan secara lebih rinci. Setelah kuesioner dikumpulkan, peneliti memeriksa kelengkapan dan konsistensi jawaban. Data yang tidak lengkap atau berbeda dengan hasil wawancara dan observasi diklarifikasi kembali kepada pemangku jabatan dan atasan langsung.

Instrumen Penelitian

Peneliti merupakan instrumen utama yang berperan dalam menentukan fokus, memilih informan, mengumpulkan dan menafsirkan data, serta menarik kesimpulan. Instrumen pendukung yang digunakan meliputi pedoman wawancara, lembar observasi, kuesioner analisis jabatan, dan formulir analisis beban kerja. Pedoman wawancara memuat pertanyaan terbuka mengenai identitas dan tujuan jabatan, tugas, tanggung jawab, kewenangan, hubungan kerja, kompetensi, penggunaan teknologi, volume pekerjaan, waktu penyelesaian, dan hambatan kerja. Lembar observasi digunakan untuk mencatat aktivitas aktual, durasi, frekuensi, hasil kerja, perangkat yang digunakan, serta kendala selama pekerjaan berlangsung.

Kuesioner analisis jabatan digunakan untuk memperoleh informasi mengenai kedudukan jabatan, uraian tugas, hasil kerja, tanggung jawab, kewenangan, hubungan kerja, lingkungan kerja, risiko, dan kompetensi yang diperlukan. Formulir analisis beban kerja digunakan untuk mencatat jenis aktivitas, volume, frekuensi, norma waktu, waktu kerja efektif, jumlah pegawai, dan kebutuhan tenaga kerja. Norma waktu ditetapkan berdasarkan rata-rata waktu penyelesaian pekerjaan dan diverifikasi melalui observasi, dokumen kerja, serta konfirmasi atasan langsung.

Teknik Perhitungan Beban Kerja

Analisis beban kerja dilakukan dengan menghitung total waktu penyelesaian seluruh aktivitas dalam periode tertentu.

Beban kerja aktivitas = Volume pekerjaan × Norma waktu

Total beban kerja jabatan = $\sum$ (Volume pekerjaan × Norma waktu)

Kebutuhan pegawai dihitung dengan membandingkan total beban kerja jabatan dengan waktu kerja efektif.

Kebutuhan SDM = Total beban kerja jabatan ÷ Waktu kerja efektif

Hasil perhitungan dibandingkan dengan jumlah pegawai yang tersedia untuk mengetahui kondisi kekurangan, kelebihan, atau kesesuaian pegawai. Perhitungan juga mempertimbangkan kompleksitas tugas, frekuensi pekerjaan, penggunaan teknologi, serta hambatan operasional.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan melalui studi kasus pada sebuah lembaga pelayanan publik yang sedang mengintegrasikan sistem digital berbasis web sebagai upaya menyederhanakan administrasi tata kelola kepegawaian. Proses pengumpulan data melibatkan identifikasi fungsi jabatan, pemetaan aktivitas kerja, hingga pengukuran durasi waktu yang dibutuhkan dalam setiap tahapan layanan. Secara struktural, organisasi ini sedang mengalami transisi mendasar di mana peran administratif tradisional mulai terintegrasi dengan alur kerja digital, sehingga menuntut perubahan signifikan pada profil kompetensi pegawai. Hasil identifikasi menunjukkan bahwa setiap posisi kini memerlukan keterampilan teknis baru di samping pemahaman substansi jabatan, menegaskan bahwa modernisasi sistem telah mengubah karakteristik pekerjaan secara fundamental. Analisis beban kerja lebih lanjut mengungkap adanya ketidakselarasan antara beban kerja riil dengan jumlah personil pada unit-unit yang masih dalam proses adaptasi teknologi, menyebabkan penumpukan tugas pada titik-titik tertentu. Kondisi ini mengindikasikan perlunya penataan ulang alokasi SDM dan redistribusi beban kerja agar kapasitas pegawai dapat dioptimalkan selaras dengan kebutuhan sistem baru, sekaligus memitigasi risiko penurunan produktivitas akibat transisi operasional yang belum sepenuhnya efisien.

Hasil analisis jabatan menunjukkan bahwa setiap posisi memiliki fungsi, tanggung jawab, serta aktivitas kerja yang berbeda sesuai dengan struktur organisasi dan proses bisnis yang berjalan. Identifikasi jabatan dilakukan berdasarkan uraian tugas, aktivitas utama, hubungan kerja, serta kebutuhan kompetensi, yang mencerminkan pergeseran dari peran administratif konvensional menuju tuntutan kerja yang lebih berbasis teknologi (Rahmadi & Rusmiati, 2025; Suhada & Nasrulloh, 2022). Temuan ini menegaskan bahwa setiap posisi kini memerlukan integrasi keterampilan digital yang mendalam selain pemahaman substansi jabatan, guna menunjang efektivitas layanan publik di tengah dinamika birokrasi (Arif & Ahmad, 2025; Rahmadi & Rusmiati, 2025). Penyesuaian profil

kompetensi ini menjadi krusial karena adanya pergeseran paradigma dari beban kerja manual menuju sistem kerja yang lebih otomatis dan terkoneksi, yang menuntut pegawai untuk memiliki literasi teknologi yang lebih tinggi sebagai komponen utama dalam struktur tugas yang baru (Suhada & Nasrulloh, 2022). Berikut adalah identifikasi komponen jabatan yang dilakukan dalam penelitian ini sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Identifikasi Komponen Analisis Jabatan

Komponen Analisis Jabatan	Hasil Identifikasi
Tujuan jabatan	Mendukung pelaksanaan fungsi pelayanan dan operasional organisasi
Tugas utama	Melaksanakan kegiatan pelayanan, administrasi, pengawasan, dan koordinasi sesuai fungsi jabatan
Tanggung jawab	Menjamin pelaksanaan pekerjaan sesuai prosedur dan target organisasi
Hubungan kerja	Melibatkan koordinasi antarbagian internal dan pihak pendukung eksternal
Kompetensi yang dibutuhkan	Kompetensi teknis, administratif, komunikasi, dan kemampuan adaptasi teknologi

Berdasarkan hasil pengumpulan data, beberapa jabatan memiliki karakteristik pekerjaan yang mengalami perubahan akibat penggunaan teknologi dan penyesuaian proses bisnis organisasi. Perubahan tersebut terutama berkaitan dengan mekanisme pencatatan, pengawasan, pengolahan informasi, dan pelaporan pekerjaan. Di samping itu, perhitungan beban kerja juga mengungkapkan adanya disparitas antara volume tugas dengan jumlah staf yang tersedia pada unit-unit tertentu, yang sering kali memicu penumpukan pekerjaan pada titik-titik layanan yang belum sepenuhnya terdigitalisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa analisis beban kerja saat ini masih belum mampu memetakan realitas distribusi tugas secara akurat, sehingga menciptakan ketidakadilan dalam beban tanggung jawab antarpegawai (Rahayu & Rahmayanti, 2019). Ketidakselarasan ini diperburuk oleh belum adanya integrasi penuh dalam sistem pemetaan beban kerja, sehingga menyulitkan manajemen dalam mengidentifikasi kebutuhan staf yang spesifik untuk setiap fungsi jabatan (Nurcahyaningtyas & Wahyudi, 2024). Oleh karena itu, penyelarasan kembali instrumen analisis beban kerja menjadi krusial untuk memastikan distribusi tugas yang lebih merata serta mendukung perencanaan SDM yang berbasis bukti di masa mendatang (Haiah et al., 2025; Nurjanah, 2015). Untuk merealisasikan upaya tersebut, analisis beban kerja dilakukan dengan menghitung aktivitas pekerjaan, frekuensi pekerjaan, norma waktu penyelesaian, serta total waktu kerja efektif untuk menentukan kesesuaian antara volume tugas dengan kapasitas tenaga kerja yang tersedia, sebagaimana dirinci dalam Tabel 2.

Tabel 2. Komponen Pengukuran Beban Kerja

Komponen Pengukuran	Indikator
Aktivitas pekerjaan	Jenis kegiatan yang dilakukan dalam setiap jabatan
Volume pekerjaan	Jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam periode tertentu
Frekuensi pekerjaan	Tingkat pengulangan aktivitas pekerjaan
Norma waktu	Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan
Waktu kerja efektif	Ketersediaan waktu kerja pegawai dalam satu periode
Kebutuhan pegawai	Hasil perbandingan beban kerja dengan kapasitas waktu kerja

Hasil pengukuran menunjukkan adanya variasi tingkat beban kerja antarjabatan yang signifikan. Beberapa posisi memiliki jumlah aktivitas pekerjaan yang jauh lebih tinggi dibandingkan fungsi lainnya, yang mengindikasikan perlunya redistribusi tugas agar beban tanggung jawab teralokasi secara lebih proporsional serta selaras dengan kapasitas optimal pegawai, sekaligus memitigasi risiko penurunan produktivitas akibat beban kerja yang melampaui kapasitas pada unit-unit tertentu (Nurjanah, 2015; Suhada & Nasrulloh, 2022). Temuan ini sejalan dengan realitas bahwa ketimpangan distribusi tugas sering kali disebabkan oleh ketidaksesuaian antara komposisi keahlian pegawai dengan kebutuhan riil organisasi yang dinamis (Kaban, 2025), (Milyansari, 2014). Fenomena kelebihan beban kerja (*overload*) pada posisi tertentu yang berpotensi menimbulkan kelelahan fisik maupun mental (Ernawati & Fauziyyah, 2022; Machmuda & Adiwati, 2024). Di sisi lain, terdapat pula posisi yang menunjukkan tingkat pemanfaatan rendah atau *underload*, yang merefleksikan ketidakefisienan dalam alokasi sumber daya manusia (Machmuda & Adiwati, 2024). Fenomena ini menciptakan disparitas beban kerja yang kontras, di mana sebagian pegawai mengalami beban kerja berlebih sementara yang lainnya tidak terutilisasi secara optimal. Kondisi ini dirangkum dalam rekapitulasi beban kerja jabatan sebagai berikut:

Tabel 3. Klasifikasi Kondisi Beban Kerja

Kondisi Beban Kerja	Deskripsi Temuan
Beban kerja tinggi	Jabatan dengan jumlah aktivitas, frekuensi pekerjaan, dan kebutuhan waktu penyelesaian yang relatif besar
Beban kerja sesuai	Jabatan dengan kesesuaian antara volume pekerjaan dan kapasitas waktu kerja
Beban kerja rendah	Jabatan dengan jumlah aktivitas pekerjaan yang relatif lebih sedikit dibandingkan kapasitas waktu kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa distribusi beban kerja belum sepenuhnya seragam antarposisi, sebagaimana diilustrasikan dalam klasifikasi di atas. Perbedaan tersebut dipengaruhi oleh variasi aktivitas pekerjaan, tanggung jawab jabatan, serta

intensitas pelayanan yang ditangani oleh masing-masing unit kerja (Milyansari, 2014; Nurjanah, 2015). Kondisi ketidakseimbangan ini menuntut perlunya redistribusi tugas yang lebih proporsional untuk memastikan bahwa setiap pegawai memiliki beban kerja yang selaras dengan kapasitas waktu kerja efektif yang dimiliki, guna mengoptimalkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Kaban, 2025; Nurjanah, 2015). Selain itu, upaya penyesuaian tupoksi yang tumpang tindih serta pemberian kompensasi yang adil bagi pegawai dengan tugas tambahan perlu dipertimbangkan guna menjaga produktivitas tetap stabil dan mencegah penurunan kinerja akibat beban yang melampaui batas normal (Novasani & Ngizudin, 2022). Lebih lanjut, integrasi antara analisis beban kerja dengan evaluasi kinerja berbasis data menjadi langkah strategis untuk meminimalisasi ketimpangan distribusi sumber daya manusia di lingkungan organisasi (Wati et al., 2025), (Prastina & Rahman, 2019). Langkah ini krusial untuk memastikan bahwa beban kerja yang berlebihan tidak berujung pada penurunan produktivitas serta risiko kelelahan fisik maupun mental yang menghambat efektivitas pelayanan (Machmuda & Adiwati, 2024; Novasani & Ngizudin, 2022). Berdasarkan penghitungan analisis beban kerja, diperoleh gambaran kebutuhan tenaga kerja yang lebih komprehensif, sebagaimana disajikan dalam Tabel 4 berikut:

Tabel 4. Komponen Penentuan Kebutuhan SDM

Faktor Penentuan	Hasil Analisis
Jumlah aktivitas pekerjaan	Teridentifikasi berdasarkan uraian tugas masing-masing jabatan
Waktu penyelesaian pekerjaan	Dihitung berdasarkan standar waktu aktivitas
Beban kerja jabatan	Diperoleh dari akumulasi waktu pekerjaan
Kebutuhan tenaga kerja	Ditentukan berdasarkan rasio beban kerja dan waktu kerja efektif

Hasil pengukuran tersebut menunjukkan bahwa terdapat beberapa posisi yang memerlukan evaluasi jumlah tenaga kerja akibat adanya perubahan volume pekerjaan maupun penyesuaian proses bisnis yang berlangsung di unit-unit terkait, sehingga redistribusi atau penambahan personel menjadi langkah yang mendesak untuk menjaga keseimbangan operasional organisasi (Kaban, 2025; Machmuda & Adiwati, 2024). Pendekatan ini memberikan landasan empiris dalam menetapkan jumlah karyawan yang ideal melalui perbandingan antara beban kerja riil dengan waktu kerja efektif yang tersedia (Ramadhani, 2020). Selain itu, hasil penelitian juga mengidentifikasi perubahan aktivitas kerja yang berkaitan dengan pemanfaatan teknologi, yang meliputi aspek administrasi, pencatatan data, monitoring, serta mekanisme pelaporan. Perubahan tersebut mencakup berbagai aspek operasional yang disajikan dalam Tabel 5 berikut:

Tabel 5. Perubahan Karakteristik Pekerjaan

Aspek Perubahan	Kondisi yang Teridentifikasi
Proses administrasi	Peralihan sebagian aktivitas dari manual menuju sistem digital
Pengelolaan data	Peningkatan kebutuhan pencatatan dan pengolahan informasi berbasis sistem
Pengawasan pekerjaan	Penggunaan mekanisme monitoring yang lebih terdokumentasi
Kompetensi pegawai	Kebutuhan kemampuan adaptasi terhadap teknologi

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis jabatan dan analisis beban kerja menghasilkan informasi mengenai karakteristik pekerjaan, distribusi beban kerja, kebutuhan tenaga kerja, serta perubahan aktivitas pekerjaan dalam organisasi, yang menjadi basis krusial dalam perancangan strategi manajemen SDM yang lebih adaptif terhadap dinamika teknologi (Suhada & Nasrulloh, 2022; Wati et al., 2025). Hasil penelitian ini menegaskan bahwa integrasi antara analisis jabatan dan analisis beban kerja memegang peranan krusial dalam memetakan keselarasan antara karakteristik pekerjaan, pembagian penugasan, serta pemenuhan kebutuhan kompetensi dan jumlah tenaga kerja secara tepat dalam organisasi pelayanan publik (Kaban, 2025; Prastina & Rahman, 2019; Suhada & Nasrulloh, 2022). Temuan ini menggarisbawahi bahwa efektivitas manajemen SDM tidak hanya bertumpu pada kuantitas pegawai, melainkan juga pada sinergi antara desain pekerjaan yang responsif, dinamika tuntutan operasional, dan kapasitas organisasi dalam merespons tantangan strategis (Milyansari, 2014; Wati et al., 2025). Oleh karena itu, penerapan *strategic human resource management* yang menempatkan SDM sebagai aset strategis menjadi landasan fundamental untuk menyelaraskan kapabilitas individu dengan tujuan organisasi, yang pada akhirnya mendukung keberlanjutan dan optimalisasi kinerja pelayanan (Suhada & Nasrulloh, 2022; Wati et al., 2025). Analisis jabatan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa informasi mengenai tugas, tanggung jawab, hubungan kerja, dan kompetensi jabatan menjadi dasar penting dalam menentukan kebutuhan organisasi. Temuan tersebut memperkuat pandangan Dessler bahwa analisis jabatan merupakan fondasi dalam berbagai fungsi manajemen SDM, termasuk perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pengembangan kompetensi, dan evaluasi kinerja (Hengky, 2014). Selain itu, analisis jabatan juga berfungsi untuk mengurangi ketidakjelasan peran (*role ambiguity*) dan mencegah terjadinya tumpang tindih pekerjaan antarposisi, sebagaimana yang ditegaskan dalam literatur terkait (Singh, 2008).

Penerapan sistematis instrumen ini terbukti efektif dalam memitigasi risiko kesenjangan kapasitas operasional dan memastikan alokasi sumber daya manusia yang lebih efisien di instansi pemerintah (Arizki et al., 2025; Kurniawan & Taufik, 2025). Sinkronisasi antara profil kompetensi pegawai dan spesifikasi jabatan yang teridentifikasi merupakan prasyarat utama untuk memastikan seluruh lini

organisasi beroperasi secara optimal dan profesional. Lebih jauh, penelitian ini menempatkan analisis beban kerja sebagai instrumen strategis dalam memitigasi dampak perubahan organisasi, bukan sekadar metode untuk menghitung kuantitas pegawai (Wati et al., 2025). Transformasi digital menuntut munculnya pola pekerjaan baru yang memerlukan kompetensi spesifik, termasuk kemampuan mengelola sistem informasi, analisis data, dan adaptasi terhadap alur kerja digital (Kurniawan & Taufik, 2025). Akibatnya, pemenuhan kebutuhan SDM tidak lagi hanya bertumpu pada jumlah pekerjaan, melainkan juga pada kapasitas organisasi dalam menyesuaikan kompetensi pegawai guna merespons dinamika operasional yang terus berkembang (Kurniawan & Taufik, 2025; Wati et al., 2025). Temuan tersebut sejalan dengan konsep transformasi digital yang menjelaskan bahwa digitalisasi organisasi bukan hanya proses penerapan teknologi, tetapi merupakan perubahan menyeluruh yang mencakup struktur organisasi, proses kerja, budaya organisasi, dan kemampuan sumber daya manusia (Wu et al., 2021). Verhoef et al. juga menjelaskan bahwa transformasi digital membutuhkan integrasi antara teknologi, strategi organisasi, dan kapabilitas manusia agar dapat memberikan dampak optimal terhadap kinerja organisasi (Verhoef et al., 2019). Lebih jauh, ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dan spesifikasi jabatan bukan sekadar hambatan operasional, melainkan indikator krusial perlunya pergeseran paradigma dalam memandang analisis jabatan dan beban kerja—dari sekadar instrumen administratif menjadi mekanisme strategis dalam menyelaraskan desain pekerjaan dengan dinamika teknologi dan tuntutan pelayanan publik. Organisasi perlu secara proaktif memperhatikan kesiapan sumber daya manusia, mengingat digitalisasi tanpa disertai peningkatan kompetensi yang memadai dapat menciptakan kesenjangan antara sistem yang tersedia dan kemampuan pengguna (Barros, 2025; Enaifoghe et al., 2024). Keberhasilan transformasi digital pada sektor publik mensyaratkan sinergi antara adopsi teknologi, pengembangan kompetensi digital yang berkelanjutan, serta adaptasi proses organisasi yang komprehensif (Enaifoghe et al., 2024; Sasongko & Rakhman, 2025). Oleh karena itu, hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja harus diintegrasikan dengan program pelatihan yang terencana, pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan teknologi terkini, serta strategi pengembangan karier yang mendukung kesiapan pegawai dalam menghadapi dinamika operasional yang terus berkembang (Barros, 2025; Sasongko & Rakhman, 2025). Dengan demikian, integrasi kedua instrumen ini memfasilitasi *strategic human resource management* yang tidak hanya memastikan kuantitas pegawai yang tepat, tetapi juga menjamin sinergi antara kapabilitas individu dengan tujuan strategis organisasi dalam menghadapi perubahan kebutuhan layanan (Suhada & Nasrulloh, 2022; Wati et al., 2025).

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa integrasi teknologi yang mendalam serta pengembangan kompetensi pegawai yang berkelanjutan merupakan pilar utama

dalam merumuskan perencanaan SDM yang responsif terhadap dinamika transformasi digital. Secara teoretis, temuan ini memperluas paradigma analisis jabatan dan analisis beban kerja, yang tidak lagi sekadar menjadi instrumen administratif, melainkan mekanisme strategis dalam menyelaraskan kapabilitas manusia dengan desain pekerjaan di era digital. Secara praktis, organisasi pelayanan publik disarankan untuk melakukan evaluasi berkelanjutan terhadap keselarasan antara profil kompetensi dan alokasi beban kerja guna memastikan sinergi yang optimal antara efisiensi proses dan kualitas layanan. Meskipun penelitian ini telah memberikan gambaran mendalam mengenai peran kedua instrumen tersebut dalam transformasi digital, batasan ruang lingkup pada organisasi pelayanan publik tertentu menunjukkan perlunya studi lanjutan yang mengeksplorasi efektivitas pendekatan ini pada berbagai konteks sektor publik dengan tingkat maturitas digital yang lebih beragam untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif

DAFTAR PUSTAKA

- Arif, A. F., & Ahmad, Muh. S. (2025). PENINGKATAN EFEKTIVITAS PENGELOLAAN SDM MELALUI PENYUSUNAN ANALISIS JABATAN DAN ANALISIS BEBAN KERJA PADA DINAS PUPR KABUPATEN JENEPONTO. *ADMIT Jurnal Administrasi Terapan*, 3(1), 16–28. <https://doi.org/10.33509/admit.v3i1.3554>
- Arizki, A., Humayra, H. A., & Merdiaty, N. (2025). Penerapan Analisis Jabatan untuk Meningkatkan Produktivitas (Literature Review). *Fibonacci Jurnal Ilmu Ekonomi Manajemen dan Keuangan*, 1(2), 90–98. <https://doi.org/10.63217/fibonacci.v1i2.78>
- Barros, R. B. de. (2025). *GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EDUCACIONAL: DESAFIOS ESTRATÉGICOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL*. <https://doi.org/10.47094/978-65-284-0269-4/88-92>
- Enaifoghe, A., Ndebele, N. C., Durokifa, A., & Thusi, X. (2024). Drivers of Digital Transformation and Their Efficacy in Public Sector Human Resource Management. In *Advances in human resources management and organizational development book series* (pp. 41–62). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2889-7.ch003>
- Ernawati, R., & Fauziyyah, H. L. (2022). PENENTUAN JUMLAH TENAGA KERJA OPTIMAL BERDASARKAN BEBAN KERJA PADA PT X. *JURNAL INDUSTRI & TEKNOLOGI SAMAWA*, 3(2), 110–116. <https://doi.org/10.36761/jitsa.v3i2.1616>
- Haiah, F., Suparmoko, M., & Maliki, B. I. (2025). PENGARUH ANALISIS JABATAN DAN ANALISIS BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMPETENSI PADA DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG PEMERINTAH PROVINSI BANTEN. *Cendekia Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 18(1), 162–180. <https://doi.org/10.30957/cendekia.v18i1.900>

- Hengky. (2014). *Fundamentals of Human Resource Management*. http://jhrmls.com/journals/jhrmls/Vol_1_No_2_December_2013/4.pdf
- Kaban, K. B. (2025). Research Determination of the Number of Workforce Needs in 2025 at Badan Pengelola Tabungan Perumahan Rakyat (BP Tapera) Using the Workload Analysis Method. *MANAGER Journal of Management and Administration Science*, 3(3), 76–93. <https://doi.org/10.58738/manager.v3i3.633>
- Kurniawan, I., & Taufik, T. (2025). Kebijakan dan Implementasi Analisis Jabatan dalam Mendukung Pengembangan SDM Aparatur. *Transparansi Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 8(1), 127–134. <https://doi.org/10.31334/transparansi.v8i1.4665>
- Liu, X. (2024). Exploration into the Impact of Digital Transformation on the Human Resource Management Process in the Public Sector. *International Business & Economics Studies*, 6(5). <https://doi.org/10.22158/ibes.v6n5p130>
- Machmuda, B. N., & Adiwati, M. R. (2024). ANALISIS BEBAN KERJA KARYAWAN DENGAN METODE FULL TIME EQUIVALENT PADA DEPARTEMEN LABORATORY PT. X. *EKBIS (Ekonomi & Bisnis)*, 12(2), 23–31. <https://doi.org/10.56689/ekbis.v12i2.1473>
- Milyansari, W. (2014). ANALISIS BEBAN KERJA (WORKLOAD ANALYSIS) PADA PT. PLN (PERSERO) RAYON NGAGEL, SURABAYA. *UPT. Syiah Kuala University Library (Syiah Kuala University)*, 3(1), 1–19. <http://uilis.unsyiah.ac.id/opentheses/items/show/55651>
- Ndraha, A. B. (2024). Digital Workforce Planning and Management in the Public Sector. In *Advances in human resources management and organizational development book series* (pp. 23–40). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2889-7.ch002>
- Novasani, R. J., & Ngizudin, R. (2022). Pengukuran Beban Kerja Pada Pegawai Kampus Menggunakan Cardiovascular Load Dan NASA-TLX. *Jurnal Teknik Industri Jurnal Hasil Penelitian dan Karya Ilmiah dalam Bidang Teknik Industri*, 8(2), 150–150. <https://doi.org/10.24014/jti.v8i2.19870>
- Nurchayaningtyas, I., & Wahyudi, K. E. (2024). Implementasi E-ABK (Electronic Analisis Beban Kerja) pada Kantor Kecamatan Tambaksari Kota Surabaya. *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora*, 4(2), 535–544. <https://doi.org/10.57250/ajsh.v4i2.484>
- Nurjanah, S. S. (2015). ANALISIS BEBAN KERJA DAN KEBUTUHAN PEGAWAI DI BALAI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN IVKEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT. <http://repository.upi.edu/18685/>
- Prastina, V. F., & Rahman, A. (2019). ANALISIS KEBUTUHAN PEGAWAI BERDASARKAN BEBAN KERJA DI PT PINDAD (PERSERO) DIVISI MUNISI SUBDEPARTEMEN ADMINISTRASI PERSONIL. *Jurnal Rekayasa dan Manajemen Sistem Industri*, 7(5), 23–30. <http://jrmsi.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jrmsi/article/view/1315>

- Putri, C. (2016). *Evaluasi Proses Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja (Studi Pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang)*. <http://repository.ub.ac.id/id/eprint/118786>
- Rahayu, A. Y. S., & Rahmayanti, K. P. (2019). The Tendency of Transition from Structural to Functional Positions in National Civil Service Agency and the Ministry of Environment and Forestry. *Policy & Governance Review*, 2(3), 191–191. <https://doi.org/10.30589/pgr.v2i3.96>
- Rahmadi, M. H., & Rusmiati, E. (2025). Transformasi Digital Manajemen SDM di Instansi Pemerintah: Adaptasi, Tantangan, dan Peluang. *PETANDA Jurnal Ilmu Komunikasi dan Humaniora*, 7(2), 113–121. <https://doi.org/10.32509/petanda.v7i2.5174>
- Ramadhani, A. S. (2020). Pengukuran waktu baku dan analisis beban kerja untuk menentukan jumlah optimal tenaga kerja pada proses cetak produk lipstick. *Operations Excellence Journal of Applied Industrial Engineering*, 12(2), 177–177. <https://doi.org/10.22441/oe.2020.v12.i2.004>
- Sasongko, A. B., & Rakhman, S. (2025). *TRANSFORMASI SDM PIALANG ASURANSI NON-LIFE: KOMPETENSI, REGULASI OJK, DAN STRATEGI ADAPTASI*.
- Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18(2), 87–99. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.03.004>
- Suhada, S., & Nasrulloh, R. S. (2022). KAJIAN PRAKTIS ANALISIS JABATAN DAN ANALISIS BEBAN KERJA UP PERPARKIRAN DKI JAKARTA. *Jurnal Ilmiah Hospitality*, 11(1), 619–626. <https://doi.org/10.47492/jih.v11i1.1789>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N. E., & Haenlein, M. (2019). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *University of Groningen Research Database (University of Groningen / Centre for Information Technology)*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Wati, L. L., Tahir, A., & Nani, Y. N. (2025). Analisis Beban Kerja sebagai Instrumen Penataan SDM. *Ganaya Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 8(4), 74–86. <https://doi.org/10.37329/ganaya.v8i4.4897>
- Wu, M., Çetindamar, D., Min, C., & Zhang, Y. (2021). Unraveling the capabilities that enable digital transformation: A data-driven methodology and the case of artificial intelligence. *Advanced Engineering Informatics*, 50, 101368–101368. <https://doi.org/10.1016/j.aei.2021.101368>
- Yunisa, R. D., & Reviandani, O. (2025). Implementasi Kebijakan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. *Future Academia The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 3(2), 667–674. <https://doi.org/10.61579/future.v3i2.415>