

## ***Job Analysis, Workload Analysis, And Employee's Needs Planning Determinant Of Employee Performance Of Civil Servant***

**Riza Faizal<sup>1</sup>, Maman Sulaeman<sup>2</sup>, Ismayudin Yulizar<sup>3</sup>, Piping Noviati<sup>4</sup>, Irwan Sugianto<sup>5</sup>**

<sup>1,2</sup> Politeknik Triguna Tasikmalaya

<sup>3</sup> Universitas Muhammadiyah Tangerang

<sup>4</sup> Universitas Siliwangi

<sup>5</sup> Sekolah Tinggi Hukum Bandung

[rizaifaizal72@gmail.com](mailto:rizaifaizal72@gmail.com)

### **ABSTRACT**

*The purpose of this study was to determine to analyze : (1) job analysis, workload analysis, employee's needs planning and employee performance civil servant in Tasikmalaya Regency. (2) Effect of partially or simultaneously work analysis, workload analysis, employee's needs planning employee's needs planning for employee performance in Tasikmalaya Regency. The method used was descriptive method. The data collection techniques used were questionnaires, depth interviews, and documentation. The sampling technique used is a census with a sample size that was 100 (one hundred) respondents. The analytical tool used was path analysis. Based on the result in discussion in mind that job analysis, workload analysis, employee's needs planning and performance of employees in Tasikmalaya Regency included in good classification. There is positive effect of job analysis, workload analysis, employee's needs planning partially or simultaneously on the performance of employees in the Tasikmalaya Regency. So, Hypothesis were verified.*

**Keywords :** *job analysis, workload analysis, employee's needs planning, employee performance*

---

*Detail Artikel:*

*Diterima : 13 September 2018*

*Disetujui : 14 Maret 2019*

*DOI: 10.31575/jp.v3i1.90*

---

### **PENDAHULUAN**

Di era globalisasi pelayanan publik terus menerus memerlukan suatu perubahan yakni berubah ke arah yang lebih baik dan profesional kerja yang tinggi. Pelayanan publik bertujuan memberdayakan masyarakat serta membangun kepercayaan kepada masyarakat sebagai salah satu reformasi dengan adanya perbaikan pelayanan kepada publik. Diharapkan dengan adanya pelayanan yang prima terwujud partisipasi masyarakat dalam menyukseskan program pembangunan sehingga terwujud efektifitas dan efisien, penggunaan sumber-sumber daya secara efektif atau berhasil guna dan efisien atau berdaya guna sehingga *good governance* (tata pemerintahan yang baik) yang mengatur

hubungan antara pemerintah dapat diwujudkan, dunia usaha/swasta dan masyarakat.

Pada saat ini profesionalisme PNS belum terwujud sepenuhnya diantaranya karena ketidaksesuaian antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan jabatan yang didudukinya selain itu penempatan PNS belum sesuai dengan kebutuhan organisasi (belum didasarkan pada beban kerja yang ada). Sebelum organisasi menentukan jumlah kebutuhan pegawai perlu dibuat analisis jabatan dan analisis beban kerja pegawai. Analisis pekerjaan merupakan suatu prosedur untuk menentukan tanggungjawab dan persyaratan ketrampilan yang dibutuhkan dari pekerjaan dan jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut (Dessler, 2011). Analisis pekerjaan merupakan bangunan dasar yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasional. Tujuan analisis pekerjaan adalah mendefinisikan setiap pekerjaan dengan perilaku yang diperlukan.

Analisa jabatan merupakan suatu cara yang sistematis dan mampu mengidentifikasi serta menganalisa persyaratan apa saja yang diperlukan dalam sebuah pekerjaan setiap personil yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan sehingga sumber daya manusia yang terpilih mampu melaksanakan pekerjaan itu dengan baik (Hasibuan, 2012). Berdasarkan analisis jabatan, suatu organisasi akan menentukan karakteristik seperti apa yang harus dimiliki calon pegawai sebelum menduduki sebuah jabatan yang *outputnya* berupa spesifikasi jabatan dan deskripsi jabatan. Dimana dalam deskripsi pekerjaan tersebut memuat tugas, fungsi, wewenang dan tanggungjawab seorang pegawai. Melalui spesifikasi jabatan akan terlihat siapa yang akan melakukan pekerjaan tersebut serta apa saja persyaratan yang dibutuhkan terutama yang menyangkut *skill* individu (Hasibuan, 2012).

Organisasi perangkat daerah yang dibentuk saat ini belum berorientasi pada organisasi yang rasional, efisien dan efektif. Hal ini disebabkan antara lain karena keterbatasan sumber daya manusia aparatur yang tersedia sehingga pengangkatan dan penempatan pegawai dalam suatu jabatan baru sebatas pertimbangan administrasi (syarat kepangkatan dalam jabatan) atau kebijakan politis. Menurut Priansa (2015) Kebijakan organisasi perangkat daerah yang rasional, efisien, efektif dan didukung dengan sumber daya manusia aparatur yang kompeten dan proporsional sudah menjadi kebijakan dalam pendayagunaan aparatur negara. Salah satu instrumen untuk menyusun kebijakan pendayagunaan aparatur negara adalah dengan menggunakan analisis beban kerja (*workload analysis*).

Pelaksanaan analisis beban kerja menjadi syarat dalam menata organisasi perangkat daerah sebagaimana tersurat dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri No.57 Tahun 2007 sebagai penjabaran dari Peraturan Pemerintah No.41 Tahun 2007. Analisis beban kerja merupakan salah satu unsur penting dalam manajemen sumber daya manusia. Analisis beban kerja merupakan proses menghitung beban kerja suatu jabatan/unit kerja/karyawan dan menghitung kebutuhan jumlah orang untuk mengisi unit kerja tersebut (Priansa, 2015). Analisis beban kerja yang baik dapat menetapkan kompensasi yang adil kepada karyawan/unit sehingga akan mendorong peningkatan kinerja karyawan, unit kerja. Menurut Santoso (2015) proses analisis beban kerja juga dapat dipergunakan untuk mengkuantitatifkan dan

menghitung produktifitas karyawan. Hasil dari proses analisis beban kerja dapat digunakan sebagai landasan dalam menentukan jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam organisasi dengan efektif dan efisien (Santoso, 2015).

Seiring dengan era otonomi daerah maka permasalahan kepegawaian yang dimaksud dapat menjadi hambatan bagi daerah dalam mengemban Undang-Undang maupun dalam upaya peningkatan daya saing (*competitive advantage*). Tuntutan terhadap profesionalisme PNS saat ini merupakan komitmen kita bersama dalam rangka menghadapi perubahan yang sangat cepat dan harapan masyarakat atas pelayanan prima.

Permasalahan manajemen kepegawaian di Indonesia hampir sama terjadi di beberapa daerah Kabupaten/Kota. Di Kabupaten Tasikmalaya Pemerintah Daerah menghadapi beberapa masalah dalam manajemen kepegawaian. Hal ini dijadikan isu strategis oleh Pemerintah Daerah yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMD) Kabupaten Tasikmalaya 2011 – 2015. Permasalahan yang masih ada dalam pembangunan Bidang Aparatur dan pelayanan publik di Kabupaten Tasikmalaya antara lain: Kelembagaan pemerintah masih belum sepenuhnya berdasarkan prinsip organisasi yang efektif dan efisien, sehingga struktur organisasi kurang proporsional. Ketidakproporsionalan tersebut dirasakan oleh Satuan Kerja Pemerintah Daerah terutama yang berbentuk Kantor. Karena beban kerja dirasakan lebih tinggi daripada kantor kecamatan namun dari segi struktur organisasi ramping sehingga harus ada peninjauan ulang terhadap Struktur Organisasi yang berbentuk Kantor dengan melihat beban kerja organisasi tersebut. Selanjutnya sistem manajemen kepegawaian belum sepenuhnya mampu mendorong peningkatan profesionalitas, kompetensi, dan remunerasi yang adil dan layak sesuai dengan tanggungjawab dan beban kerja. Selama ini di Kabupaten Tasikmalaya belum melakukan evaluasi jabatan sehingga masih terjadi kecemburuan antar dinas terhadap tunjangan yang diterimanya. Sistem dan prosedur kerja serta pelayanan publik di lingkungan aparatur daerah masih perlu ditingkatkan sejalan dengan tuntutan dan keinginan masyarakat melalui peningkatan nilai-nilai etika dan budaya kerja, disiplin kerja, etos kerja, serta produktivitas kerja. Masih rendahnya sarana dan prasarana pemerintahan, penempatan pegawai belum sesuai dengan kompetensi pegawai, jumlah tenaga honorer yang terlalu besar meskipun sudah dilakukan pengangkatan CPNS meskipun ada larangan namun terus bertambah, pembentukan satuan organisasi daerah yang diamanatkan Undang-Undang berdampak pada permintaan kebutuhan kepegawai, penyusunan organisasi daerah sebagaimana diamanatkan dalam PP Nomor 41 Tahun 2007 sering digunakan pola maksimal dan belum dapat memenuhi bentuk organisasi yang ideal sesuai kebutuhan riil dan karakteristik daerah, dan penyusunan formasi berdasarkan kebutuhan dan beban kerja sesuai PP 97 tahun 2000 jo PP Nomor 54 tahun 2003 belum sepenuhnya dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya antara lain karena komitmen pimpinan, kebijakan politik praktis dan sinkronisasi peraturan perundang-undangan.

Dari beberapa masalah yang dipandang perlu untuk diselesaikan terutama yang berkaitan dengan analisis jabatan dan beban kerja guna menghindari: indikasi kekurangan dan kelebihan pegawai, adanya fungsi yang belum dilaksanakan, adanya tugas yang dikerjakan oleh beberapa unit, adanya unit yang

tidak berfungsi, tugas yang belum dikerjakan atau dikerjakan oleh unit lain, ketidaksesuaian pemangku jabatan dengan jabatan, adanya unit yang jenis jabatan dan jumlah pegawai banyak serta volume kerjanya banyak tetapi sebaliknya ada unit yang jenis jabatan dan jumlah pegawainya sedikit, volume kerjanya kecil pula, distribusi jabatan, kemungkinan adanya tugas tumpang tindih antar jabatan serta adanya tugas yang tidak dilaksanakan/dikerjakan karena pejabatnya tidak mampu.

Permasalahan yang sudah lama terjadi namun sampai saat ini belum bisa diselesaikan yaitu tentang analisis jabatan. Analisis jabatan yang sekarang dibuat oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya kurang sesuai antara uraian jabatan (*job description*) dengan apa yang dikerjakan oleh pegawai. Tumpang tindih ini terjadi dikarenakan analisis jabatan yang harusnya dibuat seobyektif mungkin namun dalam pelaksanaan dilapangan kurang diaplikasikan.

Analisis jabatan sebatas hanya formalitas yang digunakan sebagai rencana dalam pengajuan formasi Pegawai Negeri Sipil. Sedangkan spesifikasi jabatan yang digunakan sebagai standar untuk mencari pegawai yang kompeten dibidangnya dalam penempatan tidak sesuai dengan formasi yang pegawai tersebut. Hal ini mengakibatkan kurang efektifan kerja karena tidak sesuai dengan kompetensinya.

Beban Kerja juga menjadi permasalahan di Kabupaten Tasikmalaya. Ini disebabkan evaluasi jabatan yang sudah disusun tidak dilaksanakan sehingga pemberian kompensasi tidak berdasarkan beban kerja. Kecemburuan antar Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) masih bisa dirasakan sampai saat ini. Tunjangan yang berbeda menyebabkan adanya penyebutan “SKPD basah dan kering” karena memang tidak didasarkan beban kerja. Tunjangan Beban kerja yang berbeda bukan atas dasar beban kerja menjadikan organisasi tidak berkembang.

Beban kerja akan mampu menganalisa kebutuhan jumlah pegawai serta memproyeksikan apa saja yang dibutuhkan untuk organisasi. Apabila ini disusun dan diimplementasikan dengan baik dan benar tidak akan ada lagi pegawai yang merasa tidak dihargai dan siap ditempatkan dimana saja. Beban kerja akan menjadi dasar untuk membuat peta jabatan sehingga antar jabatan atau didalam intern organisasi tidak tumpang tindih pekerjaan.

Informasi yang diperoleh dari analisis jabatan dan analisis beban kerja dapat digunakan untuk memproyeksikan kebutuhan pegawai. Karena tumpang tindih pekerjaan yang disebabkan dalam penyusunan analisis jabatan yang salah akan menyulitkan organisasi untuk berkembang. Kabupaten Tasikmalaya dalam tiap tahunnya selalu mengajukan formasi Pegawai Negeri Sipil meskipun antara pengajuan dan realisasi tidak sesuai. Namun perhitungan secara riil kebutuhan jumlah pegawai di Kabupaten Tasikmalaya belum jelas dikarenakan analisis jabatan yang dibuat belum memenuhi kaidah yang telah ditentukan.

Analisis jabatan digunakan oleh Pegawai Negeri Sipil dalam menyusun Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Menurut Sunyoto (2008) tujuan evaluasi/penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja dari Sumber Daya Manusia organisasi (Sunyoto, 2008). Namun disini juga mengalami masalah karena sasaran yang ditulis dalam SKP bukan berdasarkan

uraian tugas seperti apa yang ada dalam dokumen analisis pekerjaan. Sasaran Kinerja Pegawai yang dibuat akhirnya bukan apa yang seharusnya ada dalam uraian tugas dalam jabatan namun berdasarkan program/kegiatan yang dilaksanakan oleh Pegawai Negri Sipil. Menurut Priansa (2015) Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil termasuk ketidakhadiran (Priansa, 2015). Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai (Priansa, 2015). Permasalahan ini harus segera di sikapi oleh Pemerintah Daerah Tasikmalaya agar kinerja pegawai dapat segera ditangani. Apabila kinerja pegawai baik akan membawa kearah kemajuan.

Analisis jabatan merupakan metode yang lazim digunakan untuk menentukan jenis atau kualitas pegawai yang diperlukan. Untuk mendapatkan pegawai yang baik perlu dibuat terlebih dahulu standar pegawai dengan pelamar jabatan yang sebanding. Standar ini menjadi syarat minimum yang diperlukan untuk mencapai hasil pelaksanaan jabatan yang memuaskan. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Dessler (2011) : "Analisis jabatan adalah prosedur untuk menentukan tanggungjawab dan persyaratan ketrampilan yang dibutuhkan dari pekerjaan dan jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut".

Spesifikasi jabatan menurut Malthis dan Jackson (2009) terkait dengan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan (*The knowledge, skills, and abilities*) yang dibutuhkan pegawai untuk menunjukkan kinerjanya serta kepuasan kerjanya. Pegawai akan mau dan mampu bekerja dengan baik jika dia ditempatkan pada posisi jabatan yang sesuai dengan minat, kemampuan, serta kebutuhannya dalam mengemban tugas jabatan tersebut. Oleh sebab itu organisasi harus mampu menempatkan pegawai pada suatu jabatan yang sesuai dengan kualifikasi dimilikinya maka pegawai tersebut telah diberi kesempatan untuk mengembangkan dirinya dan merealisasikan potensi seoptimal mungkin. Dengan dibuatnya analisis jabatan akan membantu sebagai dasar untuk mengadakan evaluasi jabatan, menetapkan standar hasil pekerjaan, menilai hasil pekerjaan pegawai perseorangan dan menganalisa pemanfaatan tenaga kerja lebih jauh, deskripsi jabatan itupun berguna dalam rekayasa manajemen.

Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Pratama (2011) dalam tesisnya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Analisis Jabatan, Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai mengemukakan variabel analisis jabatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Malang.

Spesifikasi jabatan menurut Malthis dan Jackson (2009) terkait dengan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan (*The knowledge, skills, and abilities*) yang dibutuhkan pegawai untuk menunjukkan kinerjanya serta kepuasan kerjanya. Pegawai akan mau dan mampu bekerja dengan baik jika dia ditempatkan pada posisi jabatan yang sesuai dengan minat, kemampuan, serta kebutuhannya dalam mengemban tugas jabatan tersebut. Oleh sebab itu organisasi harus mampu menempatkan pegawai pada suatu jabatan yang sesuai dengan kualifikasi



dimilikinya maka pegawai tersebut telah diberi kesempatan untuk mengembangkan dirinya dan merealisasikan potensi seoptimal mungkin.

Menurut Simamora (2014) analisis beban kerja yaitu mengidentifikasi baik jumlah pegawai maupun kualifikasi pegawai yang diperlukan untuk mencapaitujuan organisasi. Pelaksanaan analisis beban kerja dapat menghasilkan suatu tolak ukur bagi pegawai atau unit organisasi dalam melaksanakan kegiatannya yaitu berupa norma waktu penyelesaian pekerjaan, tingkat efisiensi kerja dan standar beban kerja dan prestasi kerja, menyusun formasi pegawai serta penyempurnaan sistem prosedur kerja dan manajemen lainnya. Menurut Moekijat (2008) sejumlah kegiatan tugas yang harus diselesaikan oleh seorang ataupun sekelompok orang selama periode waktu tertentu dalam keadaan normal. Dimensinya Aspek Tugas, Aspek Orang, Aspek Waktu. Sedangkan menurut Maria (2013) dalam jurnalnya mengatakan: “Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai.”

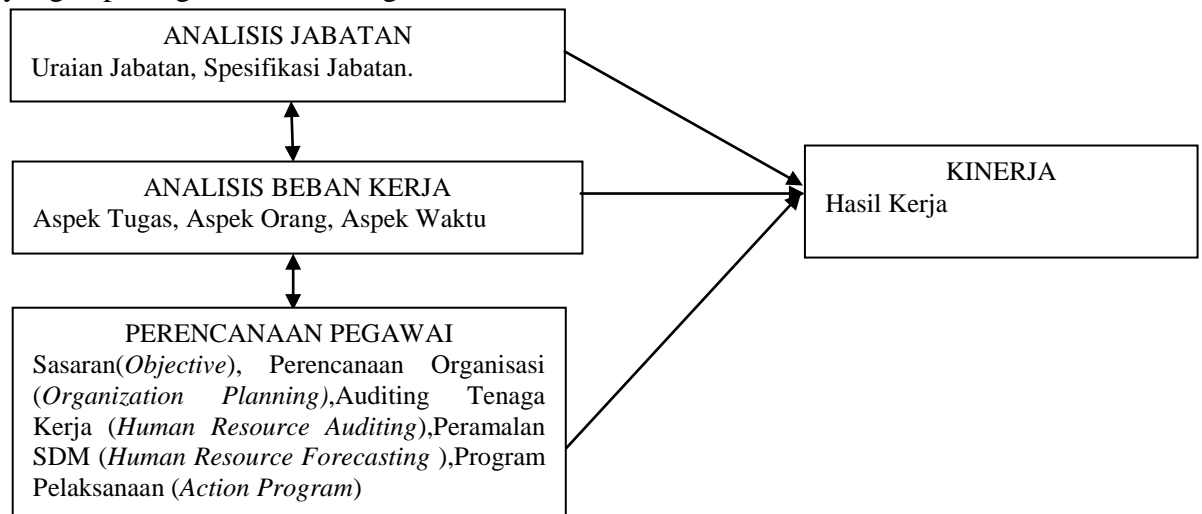
Dalam perencanaan kepegawaian dilingkungan pemerintahan perlu dilaksanakan analisis jabatan. Melalui analisis jabatan kemudian disusun pula analisis beban kerja yang dapat memberikan informasi dan sebagai dasar dalam penyusunan formasi, penerimaan, seleksi, penempatan, pengembangan dan penilaian. Dari informasi keduanya berguna untuk menetapkan formasi baik secara kualitas dan kuantitas organisasi. Efektif tidaknya suatu organisasi sangat tergantung pada kemampuan SDM yang ada didalamnya. Dengan kata lain, kapasitas SDM yang ada dalam organisasi akan mampu mengarahkan organisasi pada pencapaian organisasi (Hasibuan, 2012).

Keberadaan pegawai yang kapabel tentu tidak terlepas dari upaya mendapatkan Sumber Daya Manusia yang kapabel tersebut. Salah satu hal yang mendasar yang dilaksanakan organisasi untuk mendapatkan SDM yang tepat jumlah dan tepat kualitas adalah dengan menggunakan analisis jabatan, analisis beban kerja serta perencanaan kebutuhan pegawai yang tepat. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Irianto (2010) mengemukakan sebagai berikut: “ Analisis jabatan berhubungan kuat dengan rekrutmen dan perencanaan Sumber Daya Manusia. Dengan ini diharapkan peranan analisis jabatan dan perencanaan Sumber Daya Manusia dapat dijadikan factor utama untuk meningkatkan efektifitas rekrutmen karyawan.”

Analisis jabatan yang dilaksanakan dengan baik dalam organisasi akan mempengaruhi kinerja pegawai yang selanjutnya akan bermuara pada kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai. Bertambahnya target tanpa adanya pembagian beban kerja yang sesuai maka kinerjanya akan menurun. Menurut Laksmi (2010) dalam jurnalnya diperoleh hasil bahwa perencanaan yang terdiri dari deskripsi kerja, pelatihan, jengjang karir berpengaruh secara bersama – sama dan sangat nyata. Perencanaan yang tepat akan lebih memudahkan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai dilakukan untuk member tahu pegawai apa yang diharapkan manajemen untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain.

Penilaian kinerja pegawai harus mampu mengenali prestasi serta membuat rencana untuk meningkatkan kinerja pegawai, memungkinkan pekerjaan pegawai dapat diorganisasikan dengan baik serta memberikan kepuasan, pencapaian dan pemerayaan jabatan yang lebih besar serta harus dapat mengkaji kinerja pegawai. Manajemen harus tetap mengawasi terhadap kemajuan pegawai sepanjang tahun pada saat rencana pengembangan tersebut dilaksanakan.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini akan menggambarkan paradigma hubungan antara variabel-variabel bebas yaitu analisis jabatan, analisis beban kerja dan perencanaan kebutuhan pegawai, serta variabel terikat kinerja pegawai yang dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**

**METODE PENELITIAN**

Berdasarkan tinjauan terhadap variabel-variabel yang diteliti, penelitian ini termasuk penelitian deskriptif korelasional karena menjelaskan fenomena yang ada dan hubungan diantara variabel-variabel. Adapun variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen yaitu Analisis jabatan (X1), Analisis beban kerja (X2), Perencanaan Kebutuhan Pegawai (X3) dan variabel dependennya yaitu Kinerja pegawai (X4). Agar penelitian ini dapat dilaksanakan sesuai dengan yang diharapkan, maka perlu dipahami sebagai unsur-unsur yang menjadi dasar dari suatu penelitian ilmiah yang termuat dalam operasionalisasi variabel penelitian

**Tabel 1**  
**Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator	Skala	Item
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Analisis Jabatan	Proses pengumpulan, pencatatan, pengolahan dan penyusunan data jabatan menjadi informasi jabatan	1 Uraian Jabatan	a Ikhtisar Jabatan b Uraian Tugas c Hasil Kerja d Bahan Kerja e Peralatan kerja	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal	1 2 3 4 5

				f	Tanggungjawab Jabatan	Ordinal	6
				g	Wewenang Jabatan	Ordinal	7
				h	Korelasi Jabatan	Ordinal	8
				i	Kondisi Lingkungan Kerja	Ordinal	9
				j	Kemungkinan Resiko Bahaya	Ordinal	10
		2	Spesifikasi Jabatan	a	Kesesuaian tanggungjawab pekerjaan dengan latar belakang pendidikan	Ordinal	1
				b	Kesesuaian tanggungjawab dengan latar belakang pengalaman kerja	Ordinal	2
				c	Efektifitas pelatihan dalam menunjang pekerjaan	Ordinal	3
				d	Kesesuaian pekerjaan dengan keahlian	Ordinal	4
				e	Kesesuaian pekerjaan dengan minat	Ordinal	5
				f	Kesesuaian pekerjaan dengan ketrampilan	Ordinal	6
Analisis Beban Kerja	Suatu teknik untuk menetapkan jumlah pegawai yang dibutuhkan dan waktu yang digunakan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi	3	Aspek Tugas	a	Kesesuaian tugas dengan uraian pekerjaan	Ordinal	1
				b	Kejelasan tugas dan wewenang	Ordinal	2
				c	Kompleksitas tugas yang diberikan	Ordinal	3
				d	Banyaknya tugas tambahan	Ordinal	4
		4	Aspek Waktu	a	Waktu yang sungguh-sungguh digunakan untuk bekerja	Ordinal	1
		b		Waktu yang digunakan dalam kegiatan yang tidak langsung berhubungan dengan produksi	Ordinal	2	
		c		Waktu untuk menghilangkan kelelahan	Ordinal	3	
		d		Waktu untuk keperluan pribadi	Ordinal	4	
		5	Aspek Orang	a	Kondisi Fisik	Ordinal	1
		b		Tingkat <i>stressing</i> (kondisi kerja)	Ordinal	2	
Perencanaan Kebutuhan Pegawai	Penentuan jumlah kebutuhan pegawai dan mensikronisasikan kebutuhan tersebut agar pelaksanaan terintegrasi dengan rencana organisasi.	6	Sasaran	a	Pengembangan karir individu	Ordinal	1
				b	Pengetahuan penjenjangan karir	Ordinal	2
				c	Waktu terbaik menjangkau karir	Ordinal	3
		7	Perencanaan organisasi	a	Kebijakan organisasi	Ordinal	1
		b		Perencanaan rekrutmen	Ordinal	2	
		c		Prosedur Rekrutmen	Ordinal	3	
		d		Pemanfaatan hasil analisis jabatan	Ordinal	4	



			e	Pemanfaatan hasil analisis beban kerja	Ordinal	5	
		8	Auditing Tenga Kerja	a	Iventarisasi keahlian	Ordinal	1
				b	Pergesaran pegawai dalam organisasi	Ordinal	2
		9	Peramalan SDM	a	Jumlah produksi pegawai	Ordinal	1
				b	Perubahan Teknologi	Ordinal	2
				c	Perencanaan Karir	Ordinal	3
		10	Program Pelaksanaan		Pegawai yang ikutkan	Ordinal	1
				a	pelatihan	Ordinal	2
				b	Pemeliharaan pegawai	Ordinal	2
				c	Penghargaan dan sanksi	Ordinal	3
				d	Penempatan pegawai	Ordinal	4
Kinerja Pegawai	Perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan dan kinerja itu sendiri lebih memfokuskan pada hasil kerjanya	11	Hasil Kerja	a	Kualitas pekerjaan	Ordinal	1
				b	Kuantitas pekerjaan	Ordinal	2
				c	Penetapan sasaran	Ordinal	3
				d	Orientasi Pelayanan	Ordinal	4
				e	Integritas	Ordinal	5
				f	Komitmen	Ordinal	6
				g	Disiplin	Ordinal	7
				h	Kerjasama	Ordinal	8

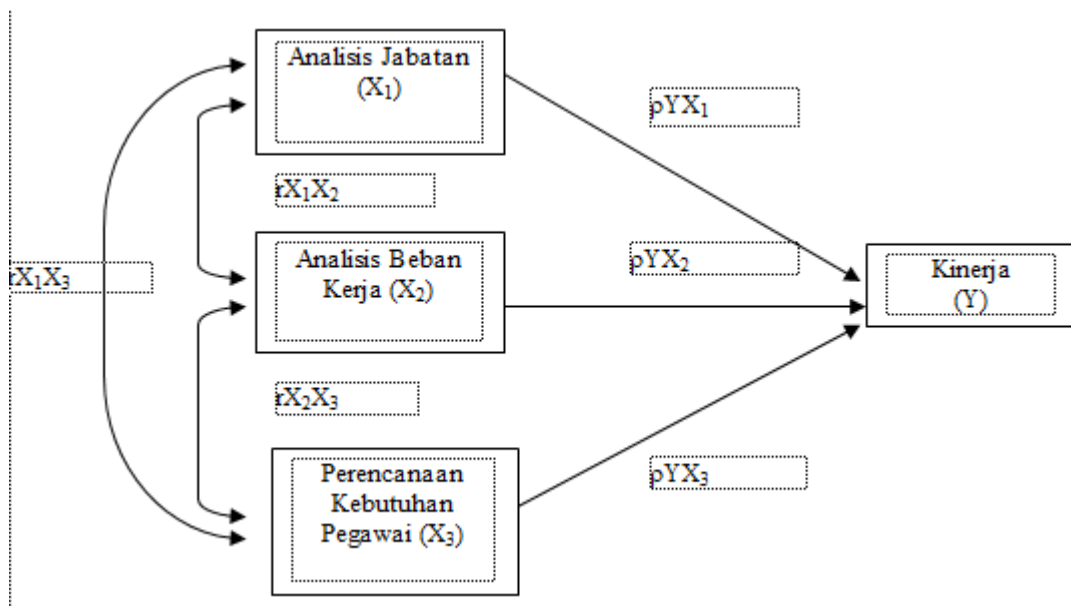
Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil pada 5 (lima) Satuan Kerja Perangkat Daerah.

**Tabel 2**  
**Rincian Jumlah Pegawai**

NO	SKPD	JUMLAH
1.	Kantor Kesbang dan Linmas	13 orang
2.	Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah	23 orang
3.	Kantor Penelitian dan Pengembangan	16 orang
4.	Kantor Pelayanan Perijinan Terpadu	26 orang
5.	Kantor Lingkungan Hidup	22 orang
	<b>JUMLAH</b>	<b>100 orang</b>

Sumber: badan Kepegawaian Daerah Kota Tasikmalaya, 2018

Untuk lebih menjelaskan Pengaruh Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja dan Perencanaan Kebutuhan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil dibuat paradigma penelitian yang dapat dilihat pada gambar 1 sebagai berikut :



**Gambar 2**

**Pengaruh Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja dan Perencanaan Kebutuhan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil**

Analisis statistik yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*) adalah untuk mengetahui pengaruh seperangkat variabel X (*independent variable*) terhadap variabel Y, serta untuk mengetahui pengaruh antar variabel X. Dalam analisis jalur ini dapat dilihat pengaruh dari setiap variabel secara bersama- sama. Selain itu juga, tujuan dilakukannya analisis jalur adalah untuk menerangkan pengaruh langsung atau tidak langsung dari beberapa variabel penyebab terhadap variabel lainnya sebagai variabel terikat. Untuk menentukan besarnya pengaruh suatu variabel ataupun beberapa variabel terhadap variabel lainnya baik pengaruh yang sifatnya langsung atau tidak langsung maka dapat digunakan

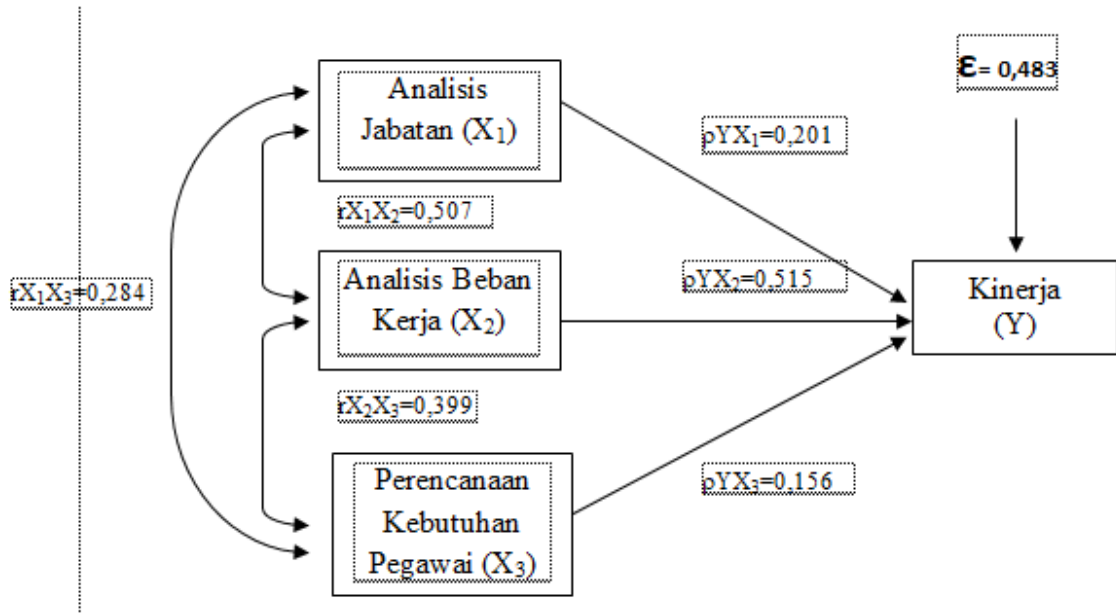
**PEMBAHASAN**

**Pengaruh Secara Parsial Maupun Simultan Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, Perencanaan Kebutuhan Pegawai dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Tasikmalaya**

Besarnya pengaruh analisis jabatan (X<sub>1</sub>), analisis beban kerja (X<sub>2</sub>), perencanaan kebutuhan pegawai (X<sub>3</sub>), terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Tasikmalaya, dapat dilihat dari indikator yang digunakan masing – masing variabel dengan menggunakan analisis jalur. Setelah melakukan penelitian dan memperoleh data – data yang diperlukan maka dilakukan pengujian hipotesis yang diajukan.

**Analisis Jalur**

Analisis jalur digunakan untuk mencari koefisien jalur yang menggambarkan nilai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam perhitungan analisis jalur digunakan SPSS versi 16 untuk menghitung korelasi antar variabel independen dan untuk mencari koefisien jalur. Adapun hasil perhitungan analisis jalur dapat dilihat pada diagram jalur pada gambar dibawah ini :



Gambar 2

**Hubungan struktural antar variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub> terhadap Y**

Dari gambar 2 diatas, dapat diketahui nilai koefisien jalur antara variabel independen dengan variabel dependen. Adapun untuk perhitungan nilai koefisien jalur antara variabel independen dengan variabel dependen dapat dilihat pada tabel koefisien output SPSS (terlampir), dan nilai koefisien antar variabel independen dapat dilihat pada tabel *correlatiaoan output* SPSS (terlampir). Nilai koefisien jalur variabel analisis jabatan (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) sebesar 0,201, nilai koefisien jalur analisis beban kerja (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) sebesar 0,515, nilai koefisien perencanaan kebutuhan pegawai (X<sub>3</sub>) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil sebesar 0,156.

Dari koefisien jalur dan korelasi tersebut, kemudian digunakan untuk mencari pengaruh proporsional setiap variabel independen terhadap variabel dependen dengan rinciannya sebagai berikut :

**Tabel 2**  
**Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung X<sub>1</sub>,X<sub>2</sub>,X<sub>3</sub> terhadap Y**

No (1)	Nama Variabel (2)	Formula (3)	
1.	<b>Analisis Jabatan</b>		
	a.Pengaruh Langsung X <sub>1</sub> Terhadap Y	( $\rho_{yx_1}$ ) ( $\rho_{yx_1}$ )	0,0404
	b. Pengaruh Tidak Langsung X <sub>1</sub> Melalui X <sub>2</sub>	( $\rho_{yx_1}$ ) ( $r_{x_1x_2}$ ) ( $\rho_{yx_2}$ )	0,0524
	c. Pengaruh Tidak Langsung X <sub>1</sub> Melalui X <sub>3</sub>	( $\rho_{yx_1}$ ) ( $r_{x_1x_3}$ ) ( $\rho_{yx_3}$ )	0,0089
	<b>Pengaruh X<sub>1</sub> Total Terhadap Y</b>	<b>a+b+c .....(1)</b>	<b>0,1017</b>
2.	<b>Analisis Beban Kerja</b>		
	d.Pengaruh Langsung X <sub>2</sub> Terhadap Y	( $\rho_{yx_2}$ ) ( $\rho_{yx_2}$ )	0.2652
	e.Pengaruh Tidak Langsung X <sub>2</sub> Melalui X <sub>1</sub>	( $\rho_{yx_2}$ ) ( $r_{x_1x_2}$ ) ( $\rho_{yx_1}$ )	0.0524
	f. Pengaruh Tidak Langsung X <sub>2</sub> Melalui X <sub>3</sub>	( $\rho_{yx_2}$ ) ( $r_{x_2x_3}$ ) ( $\rho_{yx_3}$ )	0.0320
	<b>Pengaruh X<sub>2</sub> Total Terhadap Y</b>	<b>d+e+f .....(2)</b>	<b>0.3497</b>
3.	<b>Perencanaan Kebutuhan Pegawai</b>		

g. Pengaruh Langsung $X_3$ Terhadap Y	$(\rho_{yx_3})$ ( $\rho_{yx_3}$ )	0.0243
h. Pengaruh Tidak Langsung $X_3$ Melalui $X_1$	$(\rho_{yx_3})$ ( $r_{x_1x_3}$ ) ( $\rho_{yx_1}$ )	0.0089
i. Pengaruh Tidak Langsung $X_3$ Melalui $X_2$	$(\rho_{yx_3})$ ( $r_{x_2x_3}$ ) ( $\rho_{yx_2}$ )	0.0320
<b>Pengaruh <math>X_3</math> Total Terhadap Y</b>	<b>g+h+i .....(3)</b>	<b>0,0652</b>
<b>Total Pengaruh <math>X_1, X_2, X_3</math> terhadap Y</b>	<b>(1)+(2)+(3) = kd</b>	<b>0,5168</b>
<b>Pengaruh Lain yang tidak diteliti</b>	<b>1-kd=knd</b>	<b>0,4831</b>

Berdasarkan tabel 2 diatas terlihat bahwa secara empiris dapat diartikan bahwa analisis jabatan secara langsung akan dapat berpengaruh pada kinerja Pegawai Negeri Sipil sebesar 4%, sedangkan pengaruh analisis jabatan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil melalui analisis beban kerja sebesar 5,2%, pengaruh analisis jabatan melalui perencanaan kebutuhan pegawai sebesar 0,8% dengan demikian secara total variabel analisis akan dapat memepengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil sebesar 10%. Selanjutnya analisis beban kerja secara langsung akan dapat berpengaruh pada kinerja Pegawai Negeri Sipil sebesar 26,5%, sedangkan pengaruh analisis beban kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil melalui analisis jabatan sebesar 5,2%, pengaruh analisis beban kerja melalui perencanaan kebutuhan pegawai sebesar 3,2% dengan demikian secara total variabel analisis beban kerja akan dapat memepengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil sebesar 34,9%. Kemudian secara empiris dapat diartikan bahwa perencanaan kebutuhan pegawai secara langsung akan dapat berpengaruh pada kinerja Pegawai Negeri Sipil sebesar 2,4%, sedangkan pengaruh perencanaan kebutuhan pegawai terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil melalui analisis jabatan sebesar 0,89%, pengaruh perencanaan kebutuhan pegawai melalui analisis beban kerja pegawai sebesar 3,2% dengan demikian secara total variabel analisis beban kerja akan dapat memepengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil sebesar 6,5%.

Total pengaruh secara proporsional variabel analisis jabatan, analisis beban kerja, perencanaan kebutuhan pegawai terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Tasikmalaya sama dengan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada tabel model *summary output* SPSS (terlampir) atau dapat dilihat pada tabel 4.63 nilai koefisien determinasi yaitu  $0,1017 + 0,3498 + 0,0652 = 0,5168$ . Dari nilai koefisien determinasi tersebut diketahui bahwa pengaruh variabel analisis jabatan, analisis beban kerja, perencanaan kebutuhan pegawai terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil secara simultan 51,68% sedangkan 48,31% dipengaruhi oleh variabel lain diantaranya variabel kompetensi pegawai, variabel komitmen, variabel disiplin kerja, variabel budaya kerja dan variabel motivasi kerja.

## **Pengujian Hipotesis**

### **1. Pengujian secara parsial**

Dengan menggunakan tingkat keyakinan sebesar 95% ( $\alpha = 0,05$ ) dan  $df = n-k-1$  dimana k adalah jumlah variabel dan n adalah jumlah sampel, maka diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 1,984 sedangkan hasil pengujian uji t diperoleh  $t_{hitung}$  analisis jabatan sebesar 2,425. Jadi  $t_{hitung}$  analisis jabatan  $> t_{tabel}$ , sehingga dapat diartikan variabel analisis jabatan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Tasikmalaya.

Spesifikasi jabatan meliputi pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan pegawai untuk menunjukkan kinerjanya. Pegawai akan mau dan mampu bekerja dengan baik jika dia ditempatkan pada posisi jabatan yang sesuai

dengan minat, kemampuan, serta kebutuhannya dalam mengemban tugas jabatan tersebut. Oleh sebab itu organisasi harus mampu menempatkan pegawai pada suatu jabatan yang sesuai dengan kualifikasinya maka pegawai tersebut telah diberi kesempatan untuk mengembangkan dirinya dan merealisasikan potensi seoptimal mungkin. Dengan dibuatnya analisis jabatan akan membantu evaluasi jabatan, menetapkan standar hasil pekerjaan, menilai hasil pekerjaan pegawai perseorangan dan menganalisa pemanfaatan tenaga kerja lebih jauh, deskripsi jabatan itupun berguna dalam rekayasa manajemen.

Hal ini menguatkan penelitian Pratama (2011) bahwa analisis jabatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu organisasi harus mampu menempatkan pegawai pada suatu jabatan yang sesuai dengan kualifikasinya maka pegawai tersebut telah diberi kesempatan untuk mengembangkan dirinya dan merealisasikan potensi seoptimal mungkin

Selain analisa jabatan, analisis beban kerja juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Pelaksanaan analisis beban kerja dapat menghasilkan suatu tolak ukur bagi pegawai atau unit organisasi dalam melaksanakan kegiatannya yaitu berupa norma waktu penyelesaian pekerjaan, tingkat efisiensi kerja dan standar beban kerja dan prestasi kerja, menyusun formasi pegawai serta penyempurnaan sistem prosedur kerja dan manajemen lainnya

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa perencanaan kebutuhan pegawai mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Melalui analisis jabatan kemudian disusun pula analisis beban kerja yang dapat memberikan informasi dan sebagai dasar dalam penyusunan formasi, penerimaan, seleksi, penempatan, pengembangan dan penilaian. Dari informasi keduanya berguna untuk menetapkan formasi baik secara kualitas dan kuantitas organisasi. Efektif tidaknya suatu organisasi sangat tergantung pada kemampuan SDM yang ada didalamnya. Dengan kata lain, kapasitas SDM yang ada dalam organisasi akan mampu mengarahkan organisasi pada pencapaian organisasi

## **2. Pengujian Secara Simultan**

Dengan menggunakan uji F diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar  $34,135 > F_{tabel}$  sehingga dapat diartikan variabel analisis jabatan ( $X_1$ ), analisis beban kerja ( $X_2$ ), perencanaan kebutuhan pegawai ( $X_3$ ) secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Tasikmalaya.

Berdasarkan hasil dan pembahasan diketahui bahwa analisis jabatan Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Tasikmalaya termasuk dalam klasifikasi baik, ini ditunjukkan dengan memperhatikan uraian jabatan yang meliputi ikhtisar jabatan, uraian tugas, hasil kerja, bahan kerja, peralatan kerja, tanggungjawab jabatan, wewenang jabatan, korelasi jabatan, kondisi lingkungan kerja dan kemungkinan resiko bahaya. Sedangkan spesifikasi jabatan meliputi kesesuaian tanggungjawab pekerjaan dengan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, pelatihan kerja, keahlian kerja, minat kerja dan ketrampilan kerja. PNS di Kabupaten Tasikmalaya senantiasa mengikuti kegiatan prosedur dalam menentukan tanggungjawab dan persyaratan yang dibutuhkan dari suatu jabatan.

Analisis beban kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Tasikmalaya termasuk dalam klasifikasi baik ini ditunjukkan dengan melihat beberapa aspek

antara lain aspek tugas yang meliputi kesesuaian tugas dengan uraian pekerjaan, kejelasan tugas dan wewenang, kompleksitas tugas yang diberikan, banyaknya tugas tambahan. Aspek waktu meliputi waktu yang sungguh – sungguh digunakan untuk bekerja, waktu yang digunakan dalam kegiatan yang tidak langsung berhubungan dengan produksi, waktu untuk menghilangkan kelelahan, waktu untuk keperluan pribadi. Aspek orang meliputi kondisi fisik dan tingkat *stressing*.

Perencanaan kebutuhan pegawai di Kabupaten Tasikmalaya termasuk dalam kualifikasi baik. Hal ini ditunjukkan dengan sasaran karir yang meliputi pengembangan karir individu, pengetahuan penjenjangan karir, dan waktu terbaik untuk menjangkau karir. Perencanaan organisasi meliputi kebijakan organisasi, perencanaan rekrutmen, prosedur rekrutmen, pemanfaatan hasil analisis jabatan, pemanfaatan hasil analisis beban kerja. Auditing tenaga kerja meliputi inventarisasi keahlian, pergeseran pegawai dalam organisasi. Peramalan SDM meliputi jumlah produksi pegawai, perubahan teknologi, perencanaan karir. Program pelaksanaan meliputi pegawai yang diikutkan pelatihan, pemeliharaan pegawai, penghargaan dan sanksi, penempatan pegawai.

Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Tasikmalaya termasuk dalam kualifikasi sangat baik. Hal ini ditunjukkan dengan hasil kerja yang meliputi kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, penetapan sasaran, orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin dan kerjasama. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat diuraikan yang berkaitan dengan pengaruh analisis jabatan, analisis beban kerja, perencanaan kebutuhan pegawai secara parsial maupun simultan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Tasikmalaya masih perlu ditingkatkan kembali terutama dalam menempatkan pegawai berdasarkan minat dan spesifikasi jabatan yang dibutuhkan. Selain itu dalam melakukan analisis beban kerja terhadap Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Tasikmalaya dipandang perlu untuk mengurangi lembur atau menambah jumlah karyawan sehingga pegawai dapat menghilangkan kejenuhan terhadap rutinitas pekerjaannya. Selanjutnya dalam perencanaan kebutuhan pegawai pada saat melakukan mutasi/rotasi sebaiknya dilakukan dengan memperhatikan spesifikasi jabatan dan aturan yang ada sehingga target dari organisasi bisa tercapai. Apabila analisis jabatan, analisis beban kerja, dan perencanaan kebutuhan pegawai dapat dilaksanakan dengan baik maka kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Tasikmalaya dapat terukur.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Analisis jabatan Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Tasikmalaya termasuk dalam klasifikasi baik. Artinya Pemerintah Kabupaten Tasikmalaya dalam menyusun analisis jabatan melalui proses mempelajari dan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan tanggungjawab jabatan untuk memperoleh informasi jabatan. Dari informasi tersebut menghasilkan uraian jabatan yang meliputi ikhtisar jabatan, uraian tugas, hasil kerja, bahan kerja, peralatan kerja, tanggungjawab jabatan, wewenang jabatan, korelasi jabatan, kondisi lingkungan kerja dan kemungkinan resiko



bahaya. Sedangkan spesifikasi jabatan meliputi kesesuaian tanggungjawab pekerjaan dengan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, pelatihan kerja, keahlian kerja, minat kerja dan ketrampilan kerja.

2. Analisis beban kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Tasikmalaya termasuk dalam klasifikasi baik. Hal ini ditunjukkan dengan melihat beberapa aspek antara lain aspek tugas yang meliputi kesesuaian tugas dengan uraian pekerjaan, kejelasan tugas dan wewenang, kompleksitas tugas yang diberikan, banyaknya tugas tambahan. Aspek waktu meliputi waktu yang sungguh-sungguh digunakan untuk bekerja, waktu yang digunakan dalam kegiatan yang tidak langsung berhubungan dengan produksi, waktu untuk menghilangkan kelelahan, waktu untuk keperluan pribadi. Aspek orang meliputi kondisi fisik dan tingkat *stressing*.
3. Perencanaan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Tasikmalaya termasuk dalam kualifikasi baik. Hal ini ditunjukkan dengan sasaran karir yang meliputi pengembangan karir individu, pengetahuan penjurangan karir, dan waktu terbaik untuk menjangkau karir. Perencanaan organisasi meliputi kebijakan organisasi, perencanaan rekrutmen, prosedur rekrutmen, pemanfaatan hasil analisis jabatan, pemanfaatan hasil analisis beban kerja. Auditing tenaga kerja meliputi inventarisasi keahlian, pergeseran pegawai dalam organisasi. Peramalan SDM meliputi jumlah produksi pegawai, perubahan teknologi, perencanaan karir. Program pelaksanaan meliputi pegawai yang diikutkan pelatihan, pemeliharaan pegawai, penghargaan dan sanksi, penempatan pegawai.
4. Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Tasikmalaya termasuk dalam kualifikasi sangat baik. Hal ini ditunjukkan dengan hasil kerja yang meliputi kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, penetapan sasaran, orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin dan kerjasama.
5. Analisis jabatan, analisis beban kerja, perencanaan kebutuhan pegawai secara parsial maupun simultan mempunyai pengaruh yang berarti terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Tasikmalaya.
6. Dari variabel bebas yaitu analisis jabatan, analisis beban kerja, perencanaan kebutuhan pegawai yang berpengaruh paling signifikan terhadap kinerja yaitu variabel analisis beban kerja sedangkan yang paling kecil pengaruhnya yaitu perencanaan kebutuhan pegawai.

#### **UCAPAN TERIMA KASIH**

Terimakasih Kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tasikmalaya yang telah memberikan data PNS di Kabupaten Tasikmalaya. Terimakasih juga kami sampaikan kepada PNS di Kabupaten Tasikmalaya yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Dessler, Gary (2011) *Human Resource Management*. Edisi Sebelas, New Jersey : Pearson Education, Inc
- Hasibuan, Ridwan (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta Jakarta

- Irianto (2010) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. E-Jurnal. Katalogis. Issn: 2302-2019. Vo: 1. No: 1. Hal: 95-103 .
- Laksmi Shinta Tanumihardjo, Abdul Hakim, Irwan Noor (2010), Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang) Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang
- Malthis Dan Jackson (2009) Human Resource Management. Jakarta : Salemba Empat Buku
- Maria, (2013) Pengaruh Analisis Jabatan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang, Jurnal Ilmiah Progresif Manajemen Bisnis (Jipmb), Volume 1, Issue 1,
- Moekijat, (2008) Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia, Bandung, Mandar Maju.
- Pratama Septivan Nada, (2011) Pengaruh Kepemimpinan, Analisis Jabatan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Pematang
- Priansa, DJ (2015) Perencanaan Dan Pengembangan SDM. Penerbit : Alfabeta Bandung.
- Santoso, Yussy, Dan Ronnie R. Rasman. (2015) .Organization Design And Job Analysis. Jakarta: Pt Elex Media Komputindo
- Simamora Henry (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia , Yogyakarta; Stie. Ykpn.
- Sunyoto Agus (2008), Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Badan. Penerbit. IPWI.