

**ANALISIS BEBAN KERJA:
INSTRUMEN PENTING UNTUK MEWUJUDKAN
ORGANISASI BIROKRASI YANG EFEKTIF
(Analisa Kasus pada Kegiatan Kajian/Penelitian
Di Lingkungan PKPPA I LAN)**

Putri Wulandari Atur Rejeki

PKPPA I Lembaga Administrasi Negara, Jl. Kiara Payung, Sumedang,
Telp. (022) 7790044, Fax. (022) 7790055, Email: pu3_wulandari@yahoo.com

Workload Analysis:

*Fundamental Instrument to Create Effective Bureaucracy Organization
(Case Analysis on Research Activity in PKP2A I LAN)*

Indonesian bureaucracy that acts as reflection on public organization whether in central or province level is suppose to be supported by resources. One of the resources that have strategic value and important role in enforcing organization is human resources. Workload dimension is an interesting matter to discuss. This article tries to elaborate workload on research unit in PKP2A I LAN.

Keyword: Workload Analysis, Human Resource Management

A. PENDAHULUAN

Birokrasi di Indonesia yang tercermin dalam organisasi-organisasi pemerintah, baik di tingkat Pusat maupun di Daerah, sudah semestinya harus didukung oleh sumber daya-sumber daya. Salah satu sumber daya yang sangat strategis dan berperan sangat penting dalam menjalankan roda organisasi adalah Sumber Daya Manusia. Berbicara mengenai sumber daya manusia yang sering disingkat dengan SDM, banyak dimensi yang menarik untuk dibahas. Mulai dari perekrutan dan penempatan pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai, kompensasi sampai pada beban kerja yang harus diemban oleh masing-masing personil ataupun tim kerja dalam suatu organisasi.

Berbicara mengenai dimensi SDM yang disebutkan diakhir, pada tahun 2004 Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara mengeluarkan Peraturan Menteri KEP/75/M.PAN/7/2004 mengenai pedoman perhitungan kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja, dan pada tahun 2008 Departemen Dalam Negeri mengeluarkan Permendagri No.

12 Tahun 2008 mengenai analisis beban kerja. Cikal bakal lahirnya kedua kebijakan tersebut adalah karena keadaan yang menuntut keprofesionalisme dari sumber daya manusia di instansi pemerintah. Hingga saat ini profesionalisme yang diharapkan belum sepenuhnya terwujud.

Walaupun tidak semua PNS belum profesional, citra PNS di mata masyarakat masih demikian. Sebagian masyarakat menganggap bahwa PNS tidak mempunyai pekerjaan yang jelas, PNS tidak kompeten dan lain sebagainya. Mereka menganggap bahwa setiap hari pergi ke kantor hanya untuk sekedar membaca koran ataupun bermain catur. Malahan di instansi yang telah dilengkapi dengan fasilitas internet, hanya melakukan kegiatan "triple-ing" yaitu *searching*, *browsing* dan *chatting* di luar tugas pokoknya. Hal itu merupakan potret sebagian PNS yang dianggap masyarakat berkinerja buruk.

Akan tetapi potret sebagian PNS yang lain tidaklah demikian. Tidak sedikit PNS yang profesional. Mereka mengerjakan berbagai tugas dan pekerjaan hingga melupakan makan

siangnya, ada PNS yang dengan sukarela membawa pekerjaannya ke rumah karena waktu untuk bekerja di kantor dirasakan tidak mencukupi dan ada juga yang karena giatnya bekerja sampai tidur di kantor dan masih banyak lagi. Kedua potret yang butuh kearifan untuk memahaminya tersebut lahir salah satunya karena beban kerja yang diemban setiap pegawai tidaklah sama.

Beban kerja yang berbeda itulah yang mengakibatkan adanya PNS yang melewati hari-harinya tanpa kesibukan yang berarti, dan ada juga PNS yang menganggap delapan jam sehari di kantor itu tidaklah cukup. Disadari bahwa beban kerja setiap unit adalah berbeda. Unit *auxalarry* misalnya, beban kerja dirasakan menumpuk di awal dan akhir tahun anggaran. Di awal tahun mereka sibuk mempersiapkan segala sesuatunya agar kegiatan di unit yang lain dapat berjalan dengan baik, sedangkan di akhir tahun anggaran mereka disibukkan dengan berbagai macam laporan pertanggungjawaban, walaupun bukan berarti di pertengahan bulan tidak ada pekerjaan sama sekali. Lain lagi dengan unit lini, unit litbang misalnya. Kegiatan kajian/penelitian merupakan salah satu kegiatan yang ada di unit ini. Bukan di awal ataupun akhir tahun kesibukan yang terjadi, akan tetapi kesibukan yang dirasakan berada di pertengahan tahun anggaran. Unit ini harus melaksanakan pekerjaan pengumpulan data lapangan, yang biasanya dilakukan dengan mengunjungi daerah-daerah yang menjadi lokus penelitian.

Berbicara mengenai beban kerja, merupakan suatu hal yang menarik untuk dibahas. Karena pernah dan sedang terlibat di beberapa kegiatan kajian/penelitian di lingkungan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara, penulis ingin mengetahui **beban kerja** yang dipikul oleh tim pelaksana kajian dalam melakukan

kegiatan kajian itu sendiri. Dimulai dari tahapan penyempurnaan TOR, pembuatan *Research Design*, pembuatan instrument, pengumpulan data lapangan, pengolahan data lapangan, analisis data lapangan sampai pada tahapan pembuatan laporan akhir dan ditutup oleh pencetakan dan pendistribusian hasil kajian akan dirinci beban kerjanya masing-masing.

B. DEFINISI ANALISIS BEBAN KERJA

Sebelum mengetahui apa yang dimaksud dengan analisis beban kerja, perlu dipahami terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan beban kerja itu sendiri. Beban kerja dapat dimaknai sebagai volume dan jenis pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh seseorang, tim kerja ataupun organisasi. Dengan demikian, beban kerja ini dapat berupa **p e k e r j a a n y a n g h a r u s** ditanggung/dipikul oleh seorang pegawai, tim kerja atau organisasi. Di samping itu, bentuk beban kerja lainnya dapat berupa beban waktu, yaitu tuntutan berapa lama waktu yang dibutuhkan oleh seorang pegawai, tim kerja maupun organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Pada prinsipnya beban kerja dapat berupa beban kerja fisik maupun beban kerja non fisik (psikologis). Beban fisik berkaitan dengan jenis pekerjaan yang membutuhkan kekuatan fisik pegawai atau pemegang/pemangku pekerjaan, seperti mengangkat barang, menggergaji balok kayu dan lain sebagainya. Sedangkan, beban non fisik berkaitan dengan sifat pekerjaan yang membebani perasaan dan fikiran (psikologis) pegawai atau pemangku/pemegang pekerjaan tersebut, seperti menganalisis, menulis artikel dan lainnya. Jika dilihat dari tingkat stres, pekerjaan yang bersifat substantif memiliki tingkat stres yang lebih tinggi dibandingkan dengan

pekerjaan yang bersifat administratif.

Berkaitan dengan pengertian beban kerja tersebut, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara (Kep.Men.Pan No. KEP/75/M.PAN/7/2004), mendefinisikan beban kerja sebagai "sejumlah target pekerjaan atau target hasil yang harus dicapai dalam satu satuan waktu tertentu". Dalam Permendagri Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja disebutkan bahwa "beban kerja merupakan besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu". Berdasarkan kedua definisi tersebut, dapat dinyatakan bahwa beban kerja adalah sejumlah tugas/pekerjaan yang harus dilaksanakan dan dicapai oleh seseorang atau organisasi dalam kurun waktu tertentu.

Pengertian beban kerja di atas digunakan sebagai pengantar dalam memahami apa yang dimaksud dengan analisis beban kerja. Berdasarkan Permendagri Nomor 12 Tahun 2008, "Analisis Beban Kerja adalah suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja". Dikatakan sistematis demikian karena dalam menganalisis beban kerja, terdapat empat tahapan yang harus dilalui.

Tahapan pertama adalah pengumpulan data beban kerja. Output yang dihasilkan dari tahapan ini adalah inventarisasi data beban kerja. Data beban kerja ini merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran formulir isian wawancara langsung maupun observasi lapangan. Hal yang perlu diketahui oleh seseorang yang ingin mengukur beban kerja suatu unit (analisis) adalah harus memperoleh kejelasan mengenai tugas pokok dan fungsi unit yang akan dianalisis, rincian tugas hingga rincian kegiatan dan pekerjaan.

Tahapan kedua adalah pengolahan data beban kerja. Output dari tahapan ini adalah beban kerja setiap jabatan yang berada pada suatu unit dapat diketahui. Dengan demikian dapat diketahui pula jumlah pegawai yang dibutuhkan, apakah suatu unit kelebihan atau kekurangan pegawai serta tingkat efisiensi jabatan serta prestasi kerja jabatan.

Tahapan ketiga adalah tahapan penelaahan hasil olahan data. Tujuan dari tahapan ini adalah untuk memperoleh hasil yang akurat dan objektif serta menggambarkan kondisi yang sebenarnya. Tahapan ini juga dilakukan untuk menghindari kemungkinan adanya beban kerja di atas normal yang disebabkan adanya mark up pada data volume kerja dan atau norma waktu ataupun beban kerja di bawah normal yang disebabkan oleh kurang lengkapnya produk dan kecilnya norma waktu yang dimasukkan ke dalam formulir pengumpulan data beban kerja.

Tahapan keempat adalah tahapan penetapan hasil pengukuran beban kerja. Yang berhak menetapkan hasil pengukuran beban kerja adalah Sekjen untuk lingkungan Departemen Dalam Negeri, Sekretaris Daerah Provinsi untuk lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi dan Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota untuk lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota.

Dalam menganalisis beban kerja, Permendagri No. 12 Tahun 2008 memandang setidaknya terdapat tiga hal yang mempengaruhi pelaksanaan ABK yaitu aspek norma waktu dapat dipandang sebagai variable tetap, aspek volume kerja yang dipandang sebagai variable tidak tetap dan terakhir adalah aspek jam kerja efektif. Norma Waktu merupakan waktu yang dipergunakan untuk menyelesaikan tugas/kegiatan/pekerjaan. Norma waktu juga ditetapkan dalam standar norma waktu kerja dengan asumsi tidak ada perubahan yang menyebabkan norma

waktu tersebut berubah. Perubahan norma waktu dapat terjadi diantaranya karena adanya perubahan kebijakan, perubahan peralatan, perubahan kualitas SDM dan perubahan organisasi, system dan prosedur.

Volume Kerja diperoleh berdasarkan target pelaksanaan tugas untuk memperoleh hasil kerja. Hasil kerja dapat berupa benda yang sifatnya kongkret maupun abstrak. Yang bersifat kongkret dapat berbentuk dokumen seperti laporan, tulisan yang masih dalam bentuk *soft file*, kegiatan *searching* maupun *browsing* yang hasil kerjanya berupa bahan atau referensi ataupun karya lain yang sifatnya berupa barang. Hasil kerja yang bersifat abstrak seperti kegiatan-kegiatan yang hasilnya tidak berupa barang, misalnya rapat, diskusi, *brainstorming* (metode kreatif untuk mencari ide-ide/strategi yang baru dan kreatif untuk memecahkan masalah yang dihadapi dengan membentuk suatu kelompok bicara), ataupun yang lainnya.

Aspek yang terakhir adalah *Jam Kerja Efektif*. Jam kerja efektif adalah jam kerja yang harus dipergunakan untuk berproduksi atau dengan kata lain waktu yang digunakan untuk menjalankan tugas ataupun kegiatan. Jumlah jam kerja efektif diperoleh dari jumlah jam kerja formal dikurangi dengan waktu kerja yang hilang karena tidak bekerja (*allowance*). Waktu kerja yang hilang akibat buang air, melepas lelah, istirahat dan lain sebagainya diperkenankan rata-rata sekitar 25% dari jumlah jam kerja formal.

Dalam Keputusan Presiden Nomor 68 Tahun 1995 telah ditentukan jam kerja instansi pemerintah (jam kerja formal) per minggu adalah 37 jam 30 menit (37,5 jam), baik untuk instansi yang menerapkan sistem lima hari kerja maupun instansi yang menerapkan sistem enam hari kerja. Berdasarkan Kepres itulah jam kerja efektif yang akan digunakan sebagai alat ukur dalam melakukan analisis beban kerja dapat dilihat pada Tabel 1 sebagai berikut.

Tabel 1 Jam Kerja Efektif PNS Berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 68 Tahun 1995

JAM KERJA (JK)	5 HARI KERJA	6 HARI KERJA
JK Formal Per Minggu	37,5 Jam (37 Jam 30 Menit)	37,5 Jam (37 Jam 30 Menit)
JK Formal Per Hari	37,5 Jam : 5 = 7,5 Jam (7 Jam 30 Menit)	37,5 Jam : 6 = 6,25 Jam (6 Jam 15 Menit)
JK Efektif Per Hari	= 75% x 7,5 Jam = 5 Jam 37 Menit = 337 Menit ≈ 330 Menit = 5 Jam 30 menit	= 75% x 6,25 Jam = 4 Jam 40 Menit = 280 Menit ≈ 275 Menit = 4 Jam 35 menit
JK Efektif Per Minggu	= 5 Hari x 330 Menit = 1.650 Menit	= 6 Hari x 275 Menit = 1.650 Menit
JK Efektif Per Bulan	= 20 Hari x 330 Menit = 6.600 Menit = 110 Jam	

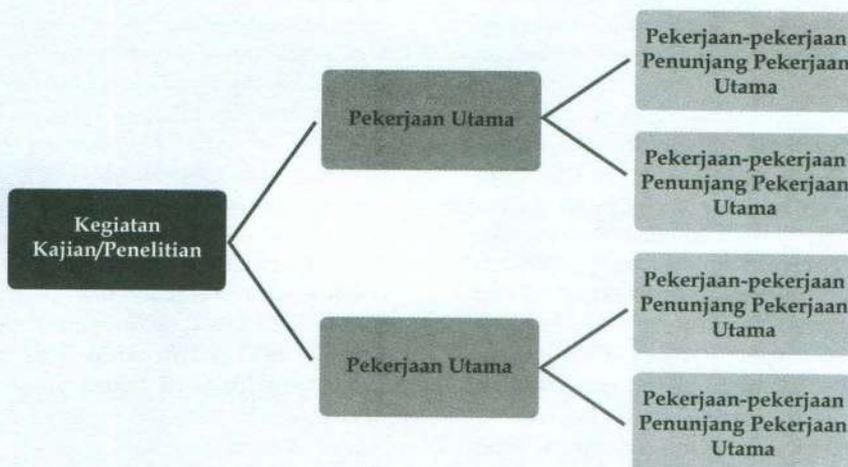
Analisis beban kerja memberikan manfaat sebagai berikut struktur organisasi menjadi lebih tertata dan sempurna, prestasi kerja jabatan maupun unit organisasi dapat dinilai, sistem dan prosedur kerja dapat disempurnakan. Analisis beban kerja juga bermanfaat sebagai sarana peningkatan kinerja kelembagaan, sebagai bahan penyusunan standar beban kerja jabatan/kelembagaan, sebagai bahan penyusunan daftar susunan pegawai atau bahan penetapan eselonisasi jabatan struktural. Selanjutnya dapat digunakan sebagai bahan penyusunan rencana kebutuhan pegawai secara riil sesuai dengan beban kerja organisasi, program mutasi pegawai dari unit yang berlebihan ke unit yang kekurangan, program promosi pegawai, *reward and punishment* terhadap unit atau pejabat, bahan penyempurnaan program diklat serta bahan penetapan kebijakan bagi pimpinan dalam rangka peningkatan pendayagunaan sumber daya manusia.

Selain manfaat yang dapat dirasakan, output yang dihasilkan dari

analisis beban kerja adalah berupa informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi jabatan serta efektivitas dan efisiensi unit kerja, prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit, jumlah kebutuhan pegawai/pejabat, jumlah beban kerja jabatan dan jumlah beban kerja unit serta standar norma waktu kerja.

C. DEFINISI OPERASIONAL

Telah disinggung di atas bahwa beban kerja adalah sejumlah tugas/pekerjaan yang harus dilaksanakan dan dicapai oleh seseorang, tim kerja ataupun organisasi dalam kurun waktu tertentu. Kajian/penelitian merupakan salah satu tugas pokok yang harus diemban oleh suatu tim pelaksana di unit litbang PKPPA I LAN. Dalam pelaksanaannya, kegiatan kajian/penelitian dapat dirinci ke dalam beberapa pekerjaan utama, dan dari pekerjaan utama tersebut dirinci kembali ke dalam pekerjaan-pekerjaan penunjang pekerjaan utama tersebut. Lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 1 di bawah ini



Gambar 1
Rincian Pelaksanaan Kegiatan Kajian/ Penelitian

Sesuai dengan kebijakan yang berlaku di PKPPA I LAN, waktu yang diberikan untuk melaksanakan kegiatan kajian/penelitian pada umumnya adalah sepuluh bulan. Dengan demikian Jam Kerja Efektif yang dipergunakan adalah Jam Kerja Efektif selama sepuluh bulan.

beban kerja yang bersifat fisik, berkaitan dengan urusan-urusan teknis yang memiliki tingkat stress relatif lebih rendah dibandingkan dengan tingkat stress pada pekerjaan substantif. Contohnya seperti membuat surat, menyiapkan ruangan rapat beserta perlengkapannya, membuat notulensi

$$\begin{aligned} \text{Jam Kerja Efektif} &= \text{Jam Kerja Efektif per bulan} \times 10 \text{ bulan} \\ &= 110 \text{ jam/bulan} \times 10 \text{ bulan} \\ &= 1.100 \text{ jam} \end{aligned}$$

Disebutkan pula bahwa beban kerja dapat bersifat fisik dan non fisik. Dalam konteks kegiatan kajian/penelitian, penulis membedakan sifat dari pekerjaan penunjang pekerjaan utama menjadi dua. *Pertama* beban kerja fisik untuk pekerjaan yang bersifat administratif, *kedua* beban kerja non fisik untuk pekerjaan yang bersifat substantif. Selain dari sifatnya, penulis juga membedakan pemegang/pemangku pekerjaan-pekerjaan tersebut.

Beban kerja dari pekerjaan yang bersifat substantif dikategorikan sebagai beban kerja yang bersifat non fisik, karena sangat erat kaitannya dengan perasaan, fikiran dan mempunyai tingkat stress yang lebih tinggi dibandingkan dengan tingkat stress pada pekerjaan administratif. Pekerjaan yang bersifat substantif ini berkaitan langsung dengan materi atau isi dari kajian/penelitian, seperti mencari literatur, referensi, baik mengunjungi perpustakaan maupun *searching via internet*, rapat dengan tim peneliti, menulis Research Desain, menganalisis data lapangan dan lainnya. Pemegang/pemangku pekerjaan yang bersifat substantif ini adalah peneliti utama, peneliti dan pembantu peneliti.

Lain halnya dengan pekerjaan yang bersifat administratif. Beban kerja dari pekerjaan ini dikategorikan sebagai

rapat, melakukan konfirmasi dengan nara sumber dan sebagainya. Pemegang/pemangku pekerjaan yang bersifat administratif ini adalah koordinator dan staf sekretariat.

Analisis Beban Kerja yang dilakukan untuk melihat beban kerja kegiatan kajian/penelitian ini menggunakan tahapan analisis beban kerja berdasarkan Permendagri Nomor 12 Tahun 2008. Dari empat tahapan pelaksanaan analisis beban kerja berdasarkan Permendagri tersebut, yang digunakan disini hanya tahapan pengumpulan data beban kerja dan tahapan pengolahan data beban kerja. Tahapan ketiga yaitu penelaahan hasil olahan data dan tahapan keempat yaitu penetapan analisis beban kerja merupakan suatu hal di luar kewenangan penulis. Diharapkan hasil pengolahan data beban kerja ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam penentuan/penetapan tim pelaksana (jumlah pegawai yang dibutuhkan) untuk melaksanakan kegiatan kajian/penelitian di tahun yang akan datang.

D. SEKILAS MENGENAI KEGIATAN KAJIAN/ PENELITIAN

Berdasarkan Keputusan Kepala LAN

No. 4 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara yang telah dua kali mengalami perubahan menjadi Keputusan Kepala LAN Nomor 10 Tahun 2004 dan Peraturan Kepala LAN Nomor 4 Tahun 2008, salah satu tugas pokok Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (PKPPA) adalah menyelenggarakan kajian/penelitian dan pengembangan di bidang

Administrasi Negara. Kegiatan kajian/penelitian menjadi salah satu kegiatan yang wajib ada setiap tahunnya. Semenjak berdirinya PKPPA I LAN hingga sekarang, terdapat puluhan kajian/penelitian yang telah dilakukan. Tabel 2 berikut merupakan rekapitulasi kegiatan kajian/penelitian yang pernah dilakukan Litbang PKPPA I LAN dari tahun 2005 hingga tahun 2009.

Banyaknya kajian yang dilakukan

Tabel 2 Rekapitulasi Kajian yang Dilakukan Oleh Litbang PKPPA I LAN (Periode 2005-2009)

Tahun	Judul Kajian
2005	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kajian Pengembangan Sistem IPP Daerah 2. Kajian Pengembangan Kelembagaan Kawasan Wisata (Pangandaran) 3. Kajian Proyek Penataan Sektor Informal 4. Kajian Penyelenggaraan Pemerintahan di Kecamatan yang berorientasi Pelayanan Masyarakat 5. Kajian Pemberdayaan Masyarakat 6. Kajian Mekanisme Pengawasan dan Pengendalian Keuangan Daerah 7. Kajian Pengembangan Kelembagaan Kawasan Lindung
2006	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian tentang Pengukuran Indeks Pelayanan Publik Daerah 2. Penelitian Pelimpahan Sebagian Urusan Kabupaten/Kota ke Desa 3. Penelitian Pengukuran Good Governance di Pemerintah Propinsi
2007	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kajian Pengukuran Pelaksanaan <i>Good Government</i> di Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota 2. Kajian Evaluasi Model Kelembagaan dan Ketatalaksanaan antar Daerah Perbatasan 3. Kajian Efektivitas Kebijakan Penghematan dan Pengembangan Energi Alternatif (Suatu Evaluasi Implementasi Perpres No. 5 Tahun 2006) 4. Kajian Perumusan Kebijakan Penetapan Indeks Pelayanan Publik bagi Kecamatan 5. Kajian Evaluasi Pelaksanaan Pilkada 6. Kajian Isu-isu Pemilu 7. Kajian Pelaksanaan <i>Good Local Governance</i> dalam Optimalisasi Pelayanan Publik
2008	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kajian Manajemen Ketahanan Pangan di Daerah 2. Kajian Manajemen Pengelolaan Barang Daerah 3. Kajian Isu-isu Strategis 4. Kajian Mekanisme dan Prosedur Audit Kinerja di Pemerintah Daerah 5. Kajian Pengembangan Model Akreditasi Lembaga Diklat
2009	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kajian Evaluasi Kinerja Kebijakan Pendayagunaan Aparatur Negara (PAN) pada Era Kabinet Indonesia Bersatu (Tahun 2004 - 2009) 2. Kajian Efektivitas Fungsi <i>Auxiliary Service</i> di Pemerintah Daerah 3. Kajian Pengembangan Model Seleksi "<i>Fit and Proper Test</i>" Pejabat Publik

Sumber: Subbag Perencanaan dan Pelaporan PKPPA I LAN

Tabel 3 Komposisi Sumber Daya Manusia di Unit Litbang (Periode 2005-2009)

	2005	2006	2007	2008	2009
Kepala Bidang	2	2	2	2	2
Peneliti & Dosen	5	6	7	4	3
Umum	9	8	10	13	11

Sumber: Subbag Kepegawaian PKPPA I LAN

oleh Litbang PKPPA I LAN¹ setiap tahunnya tidaklah sama bergantung pada jumlah anggaran yang tersedia dan banyaknya variasi kegiatan yang dilakukan oleh unit litbang sendiri. Karena disamping melakukan kajian, kegiatan lain yang dilakukan oleh litbang diantaranya adalah menyelenggarakan seminar, melakukan advokasi ke berbagai instansi pemerintah daerah, menerbitkan jurnal dan lain sebagainya. Banyaknya kegiatan yang dilakukan oleh unit ini tentunya juga berpengaruh pada beban kerja unit litbang secara keseluruhan.

Sumber Daya Manusia yang terdapat di unit ini cukup bervariasi. Kepala bidang tentunya membawahi staf pelaksanaanya. Staf pelaksana di unit ini terdiri dari pejabat fungsional peneliti, dosen dan umum (belum memiliki jabatan fungsional tertentu). Komposisi SDM di unit ini dapat dilihat pada Tabel 3.

Dari Tabel 3 di atas, Kepala Bidang Litbang berjumlah dua orang. Hal ini dikarenakan Unit Litbang yang ada di PKPPA I LAN berjumlah dua unit, Litbang KMKPOA dan Litbang KKSDA. Walaupun kedua unit ini secara bersama-sama melakukan kegiatan kajian/penelitian, yang membedakannya adalah *content* dari kajian/penelitiannya. Alasan itulah yang menjadi jawaban mengapa unit kajian ini dipisah menjadi dua bagian.

Jumlah peneliti dan dosen semenjak tahun 2005 hingga tahun 2007 cenderung mengalami kenaikan, sedangkan pada tahun 2008 hingga tahun 2009 jumlah peneliti dan dosen mengalami penurunan. Demikian pula dengan jumlah pejabat fungsional umum, dari tahun 2005 hingga tahun 2008 cenderung mengalami kenaikan dan berkurang pada tahun 2009. Hal ini terjadi karena adanya promosi dan rotasi antar unit di PKPPA I LAN.

E. ANALISIS BEBAN KERJA KEGIATAN KAJIAN/ PENELITIAN

1) Pengumpulan Data Beban Kerja Kegiatan Kajian

Secara garis besar terdapat delapan pekerjaan utama dalam pelaksanaan kegiatan kajian/penelitian. *Pertama* penyempurnaan *Term of References (TOR)*, *kedua* penyusunan *Research Desain (RD)*, *ketiga* pembuatan instrumen kajian/penelitian, *keempat* pengumpulan data lapangan, *kelima* pengolahan data lapangan, *keenam* analisis data lapangan, *ketujuh* pembuatan laporan akhir, dan *kedelapan* pencetakan dan pendistribusian hasil kajian. Setelah dirinci ke dalam pekerjaan-pekerjaan penunjang pekerjaan utama, diperoleh norma waktu untuk setiap tahapan pekerjaan yang dapat dilihat pada Tabel 4.

¹ PKPPA I LAN terdiri dari dua Unit Litbang yaitu Litbang KKSDA dan Litbang KMKPOA. Yang dimaksud Unit Litbang dalam artikel ini adalah Litbang KKSDA dan Litbang KMKPOA.

Tabel 4 Pengumpulan Data Beban Kerja

No.	Rincian Tugas/ Kegiatan/ Pekerjaan	Satuan	Jumlah Volume Kerja	Norma Waktu	Peralatan	Ket
1.	Penyempurnaan <i>Term of References</i> (TOR)	Dokumen	1	505 jam 45 menit	Komputer, Internet, Printer, Referensi	
2.	Penyusunan <i>Research Desain</i> (RD)	Dokumen	1	1186 jam	Komputer, Internet, Printer, Referensi	
3.	Pembuatan Instrumen Kajian/Penelitian	Dokumen	1	216 jam 45 menit	Komputer, Internet, Printer, Referensi	
4.	Pengumpulan Data Lapangan	Dokumen	1	2460 jam 55 menit	Komputer, Internet, Printer, Referensi	
5.	Pengolahan Data Lapangan	Dokumen	1	125 jam	Komputer, Internet, Printer, Referensi	
6.	Analisis Data Lapangan	Dokumen	1	1041 jam	Komputer, Internet, Printer, Referensi	
7.	Pembuatan Laporan Akhir	Dokumen	1	1056 jam	Komputer, Internet, Printer, Referensi	
8.	Percetakan dan Pendistribusian hasil kajian	Kegiatan	1	11 jam 15 menit	Jasa Percetakan dan Jasa Pos	

Sumber: data primer

Sedikitnya terdapat 24 pekerjaan penunjang pelaksanaan tahapan penyempurnaan TOR kajian/penelitian. Dimulai dari pekerjaan yang sifatnya administrative seperti membuat dan mendistribusikan surat undangan rapat dengan seluruh tim pelaksana kajian dalam rangka penyempurnaan TOR, mempersiapkan ruangan rapat beserta fasilitas pendukungnya seperti infocus, laptop, white board dll agar rapat berjalan dengan lancar. Konfirmasi dengan nara sumber juga merupakan pekerjaan yang sifatnya administratif. Pekerjaan penunjang yang bersifat substantif misalnya rapat dengan seluruh tim pelaksana kajian dalam rangka menentukan arah, tujuan serta output kajian/penelitian, mencari bahan

literatur yang berhubungan dengan *content* kajian/penelitian baik mengunjungi perpustakaan maupun *searching* lewat internet serta menyempurnakan TOR kajian/penelitian dengan mempertimbangkan masukan tim pelaksana dan narasumber yang telah diundang dalam acara FGD. Dari 505 jam 45 menit waktu yang dipergunakan untuk menyempurnakan TOR kajian/penelitian, 490 jam digunakan untuk melakukan pekerjaan yang bersifat substantif dan 15 jam 45 menit sisanya dipergunakan untuk melakukan pekerjaan yang bersifat administratif.

Pada tahapan penyusunan *Research Desain*, sedikitnya terdapat 22 pekerjaan yang menunjang tahapan ini. Dari 1186

jam waktu yang dipergunakan untuk menyelesaikan tahapan ini, 1175 jam dipergunakan untuk melakukan pekerjaan yang bersifat substantif seperti dan 11 jam lainnya dipergunakan untuk melakukan pekerjaan yang sifatnya administratif. Pekerjaan-pekerjaan penunjang penyusunan *Research Desain* baik yang sifatnya administratif maupun substantif tidak berbeda dengan pekerjaan-pekerjaan penunjang tahapan penyempurnaan TOR kajian/penelitian, yang membedakan hanyalah lamanya penggunaan norma waktu. Norma waktu yang dipergunakan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya administratif pada tahapan ini tidak berbeda dengan norma waktu yang dipergunakan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya administratif pada tahapan penyempurnaan TOR. Akan tetapi norma waktu yang dipergunakan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya substantive lebih banyak digunakan pada tahapan ini.

Tahapan selanjutnya adalah pembuatan instrumen kajian/penelitian. Terdapat kurang lebih 10 pekerjaan yang menunjang tahapan ini. Waktu yang dipergunakan untuk melakukan tahapan yang ketiga ini adalah 216 jam 45 menit yang terbagi atas 210 jam pekerjaan yang bersifat substantif dan 6 jam 45 menit pekerjaan yang bersifat administratif. Pekerjaan-pekerjaan penunjang yang bersifat administratif maupun substantif pun tidak berbeda dengan pekerjaan penunjang kedua tahapan sebelumnya.

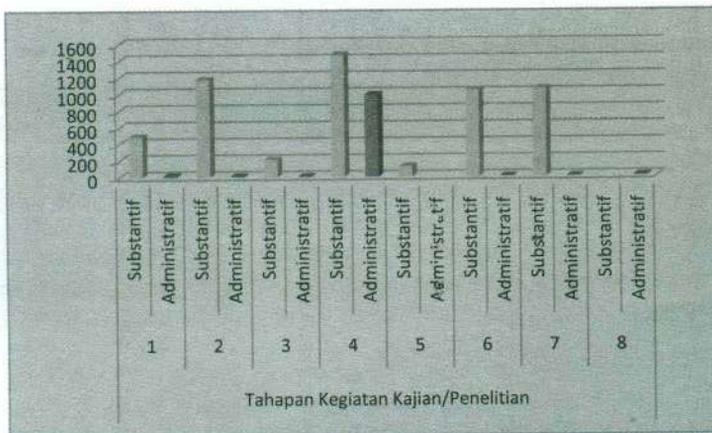
Pada tahapan pengumpulan data lapangan, waktu yang diperlukan adalah 2460 jam 55 menit untuk menyelesaikan kurang lebih 16 pekerjaan yang menunjang tahapan ini. Dari 2460 jam 55 menit tersebut, 2430 jam dipergunakan untuk menyelesaikan pekerjaan yang bersifat substantif dan 30 jam 55 menit dipergunakan untuk

pekerjaan yang sifatnya administratif. Pekerjaan penunjang tahapan ini yang berbeda dengan pekerjaan penunjang tahapan sebelumnya adalah adanya perjalanan ke daerah penelitian dalam rangka pengumpulan data lapangan. Perjalanan ke daerah penelitian ini dimasukkan ke dalam pekerjaan yang bersifat administratif.

Tahapan pekerjaan utama yang kelima adalah pengolahan data lapangan, hanya ada dua pekerjaan penunjang tahapan ini yaitu merekap seluruh data yang diperoleh dari lapangan dan mengolah seluruh data yang diperoleh dari lapangan. Kedua pekerjaan penunjang ini merupakan pekerjaan yang sifatnya substantive. Norma waktu yang dipergunakan 125 jam.

Setelah lima pekerjaan utama selesai, tahapan selanjutnya adalah analisis data lapangan. Dalam tahapan ini sedikitnya terdapat enam pekerjaan penunjang baik bersifat administratif maupun substantif. Waktu yang dipergunakan untuk menyelesaikan tahapan ini adalah 1041 jam yang terdiri atas 1040 jam dipergunakan untuk mengerjakan pekerjaan yang sifatnya substantif seperti rapat dengan tim pelaksana dalam rangka analisis hasil olahan data dan 1 jam lainnya dipergunakan untuk melakukan pekerjaan yang bersifat administrative seperti pada tahapan sebelumnya.

Tahapan yang ketujuh adalah pembuatan laporan akhir yang sedikitnya terdapat tujuh pekerjaan penunjang. Waktu yang dipergunakan adalah 1056 jam yang terdiri dari 1055 jam untuk mengerjakan pekerjaan yang bersifat substantif untuk menyelesaikan laporan akhir kajian dan 1 jam sisanya untuk melakukan pekerjaan yang bersifat administratif. Tahapan yang terakhir adalah percetakan dan pendistribusian laporan akhir. Terdapat sedikitnya 4 pekerjaan yang mendukung tahapan ini dan keseluruhannya bersifat



Gambar 2
 Norma Waktu yang Dipergunakan untuk Kegiatan Kajian/Penelitian

administrative yaitu menghubungi Perpustakaan Nasional dalam rangka permintaan nomor ISBN dan Katalog Dalam Terbitan untuk buku laporan hasil kajian/penelitian, menghubungi pihak percetakan dalam rangka pencetakan laporan hasil kajian/penelitian, mengoreksi bahan pra cetak laporan akhir dan mendistribusikan buku laporan hasil kajian/penelitian. Waktu yang dipergunakan untuk melakukan tahapan ini adalah 11 jam 15 menit.

Gambar 2 menunjukkan penggunaan norma waktu setiap tahapan pekerjaan utama dan dibagi ke dalam pekerjaan yang bersifat substantif maupun administratif seperti yang telah diuraikan di atas.

Berdasarkan gambar tersebut norma waktu terbanyak yang dipergunakan untuk mengerjakan suatu kajian/penelitian berada pada tahapan pekerjaan keempat yaitu pengumpulan data lapangan. *Gap* yang terjadi antara norma waktu yang dipergunakan untuk melakukan pekerjaan yang bersifat substantif maupun administrative pada tahapan ini *relative tidak jomplang* dibandingkan dengan gap antara norma waktu yang dipergunakan untuk melakukan pekerjaan yang bersifat

substantif maupun administrative pada tahapan yang lainnya. Hal ini terjadi karena pada tahapan ini terdapat tim pelaksana penelitian, baik pemegang pekerjaan yang bersifat substantif maupun administratif secara bersama-sama turun ke daerah penelitian (melakukan perjalanan dinas ke daerah penelitian). Pekerjaan ini dikategorikan sebagai pekerjaan yang bersifat administratif dan membutuhkan norma waktu tel lama dibandingkan dengan norma waktu untuk pekerjaan yang bersifat administratif lainnya.

Pada tahapan kelima, yaitu pengolahan data tidak menghasilkan norma waktu untuk pekerjaan yang sifatnya administratif, karena seluruh pekerjaan penunjang tahapan ini merupakan pekerjaan yang bersifat substantif. Sebaliknya pada tahapan terakhir, pencetakan dan pendistribusian hasil kajian tidak menghasilkan norma waktu untuk pekerjaan yang bersifat substantive, karena seluruh pekerjaan penunjangnya merupakan pekerjaan yang bersifat administratif.

2) Inventarisasi Jumlah Pemangku/Pemegang Pekerjaan
 Telah disinggung di atas bahwa pemegang/pemangku pekerjaan yang

Tabel 5 Inventarisasi Jumlah Pemangku Pekerjaan

Jenis Pekerjaan	Pemangku Pekerjaan	Golongan	Jumlah	Jumlah
Substantif	Peneliti Utama	IV	2	12
	Peneliti	IV	1	
		III	4	
	Pembantu Peneliti	III	4	
		II	1	
Administratif	Koordinator	III	1	6

Sumber: Subbag Perencanaan dan Pelaporan PKPPA ILAN

Tabel 6 Rekapitulasi Jumlah Beban Kerja Kegiatan Kajian

No.	Jenis Pekerjaan	Jumlah Beban Kerja (Volume Kerja x Norma Waktu)
1	Substantif	5565 jam
2	Administratif	1037,67 jam
TOTAL		6602,67 jam

bersifat substantif adalah para peneliti utama, peneliti maupun pembantu peneliti. Sementara pemegang pekerjaan yang bersifat administratif adalah koordinator yang dibantu oleh staf sekretariat. Tabel 5 di atas menunjukkan inventarisasi jumlah pemangku pekerjaan berdasarkan Surat Keputusan Kuasa Pengguna Anggaran mengenai tim pelaksana kajian/penelitian yang ada di PKPPA ILAN.

Berdasarkan surat keputusan tersebut, terdapat 12 orang pegawai yang harus mengerjakan pekerjaan yang bersifat substantif dan 6 orang pegawai

beban kerja kegiatan kajian/penelitian sebagaimana tertera pada Tabel 6.

Didapat total beban kerja kegiatan kajian sebesar 6602,67 jam. Dengan jumlah pelaksana kegiatan yang ada dapat diketahui apakah kegiatan kajian ini kelebihan atau kekurangan personil. Jumlah kebutuhan pegawai/pelaksana kegiatan kajian/penelitian diperoleh dengan membandingkan antara jumlah beban kerja kegiatan kajian/penelitian dengan jam kerja efektif kajian. Selengkapnya disajikan dalam formula sebagai berikut:

$$\text{Jumlah Kebutuhan Pegawai} = \frac{\text{Jumlah Beban Kerja Kajian}}{\text{Jam Kerja Efektif Kajian}}$$

yang harus mengerjakan pekerjaan yang bersifat administratif.

3) Pengolahan Data Beban Kerja

Dari data beban kerja yang tertera pada Tabel 4, dapat diketahui jumlah

Berdasarkan formula di atas, jumlah kebutuhan pegawai untuk pekerjaan yang bersifat substantif adalah sebanyak 5 orang, dan jumlah kebutuhan pegawai untuk pekerjaan yang bersifat administratif adalah 1 orang.

Tabel 7 Prestasi Kerja

Prestasi Kerja	Kriteria
Di atas 1,00	A (Sangat Baik)
0,90 - 1,00	B (Baik)
0,70 - 0,89	C (Cukup)
0,50 - 0,69	D (Sedang)
Di bawah 0,50	E (Kurang)

Tabel 8 Rekapitulasi Kebutuhan Pegawai, Tingkat Efisiensi Kajian (EK) dan Prestasi Kerja Kajian (PK)

NO	JENIS PEKERJAAN	JUMLAH BEBAN KERJA	PEGAWAI YANG DIBUTUHKAN	PEGAWAI YANG ADA	+/-	EK	PK	KET
1.	Substantif	5565 jam	5 orang	12 orang	+7	0,42	E	
2.	Administratif	1037,67 jam	1 orang	6 orang	+5	0,16	E	
JUMLAH		6602,67 jam	6 orang	18 orang	+12	0,33		

4) Tingkat Efisiensi dan Prestasi Kerja Pekerjaan

Tingkat efisiensi dan efektivitas pelaksanaan kegiatan kajian/penelitian (EK) diperoleh dengan membandingkan antara jumlah beban kerja kegiatan kajian/penelitian dengan hasil kali dari jumlah pegawai yang ada dengan jam kerja efektif kegiatan kajian/penelitian. Lebih jelasnya disajikan dalam formula sebagai berikut.

$$EK = \frac{\text{Jumlah Beban Kerja Kegiatan Kajian}}{\text{Jumlah Pegawai yang ada} \times \text{Jam Kerja Efektif Kajian}}$$

Sedangkan prestasi kerja (PK) dari pelaksanaan kajian/penelitian dapat diperoleh dengan aturan seperti pada Tabel 7.

Dengan demikian tingkat efisiensi dan efektivitas kajian maupun prestasi kerja dari kajian/penelitian yang ada di PKPPA I LAN dapat dilihat pada Tabel 8.

Berdasarkan Tabel 8 di atas, tingkat efektivitas dan efisiensi setiap jenis pekerjaan baik substantif maupun administratif menunjukkan hasil yang sangat rendah yaitu di bawah 0,5 sehingga prestasi kerja dari masing-masing jenis pekerjaan adalah kurang

(E). Hal ini terjadi karena jumlah pegawai yang dibutuhkan atau tepatnya yang benar-benar melaksanakan kajian/penelitian tidak sesuai dengan jumlah pegawai yang ada. Gap antara jumlah pegawai yang ada dengan jumlah pegawai yang dibutuhkan cukup tinggi.

F. PENUTUP

Analisis Beban Kerja sangat penting untuk dilakukan oleh setiap orang, setiap tim kerja ataupun setiap unit pada suatu instansi. Dengan analisis beban kerja dapat diketahui berbagai informasi yaitu beban kerja orang atau tim atau unit tersebut, jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk suatu tim kerja maupun unit organisasi hingga tingkat efektivitas dan efisiensi serta prestasi kerja dari kegiatan ataupun unit organisasi yang di analisis. Untuk suatu tim kerja ataupun unit organisasi yang kekurangan pegawai dapat ditambah

pegawai hingga jumlah kebutuhan pegawai terpenuhi, demikian sebaliknya.

Dari hasil analisis beban kerja kegiatan kajian/penelitian yang dilakukan di lingkungan PKPPA I LAN disimpulkan beberapa point sebagai berikut:

- 1) Jumlah beban kerja kegiatan kajian/penelitian ini adalah 6.602,67 jam yang terbagi atas 5.565 jam untuk pekerjaan yang bersifat substantif dan 1.037,67 jam untuk pekerjaan yang bersifat administratif. Jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk kegiatan kajian/penelitian hanya 6 orang. Satu orang melaksanakan kegiatan administratif dan lima orang melakukan kegiatan substantif.
- 2) Efektivitas dan efisiensi kajian/penelitian yang ada di PKPPA I LAN hanya menunjukkan angka 0,33 angka yang sangat jauh berada di bawah 0,5. Untuk jenis pekerjaan yang bersifat substantive diperoleh angka 0,42 dan untuk jenis pekerjaan yang bersifat administratif diperoleh angka 0,16. Hal ini mengandung arti bahwa tingkat efektivitas dan efisiensi kegiatan kajian/penelitian rendah sekali dilihat dari prestasi kerja yang mendapat kriteria E (kurang).

Adapun saran atau masukan penulis berkaitan dengan hasil analisis beban kerja kegiatan kajian/penelitian di PKPPA I LAN adalah sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan hasil analisis beban kerja kegiatan kajian yang telah dilakukan di atas dan melihat kenyataan yang terjadi di lapangan, benar adanya jika kegiatan kajian/penelitian yang ada di PKPPA I LAN dapat dikatakan belum efektif dan efisien. Hal ini dapat dilihat dari jumlah tim pelaksana kajian/penelitian yang sangat banyak (18 orang) akan tetapi pada

tataran pelaksanaannya hanya beberapa orang (6 orang) yang mempunyai *motivasi dan komitmen* untuk melaksanakannya. Dengan demikian agar kegiatan kajian/penelitian dapat berjalan lebih efisien dan efektif, jumlah pegawai yang ada dalam tim tersebut mesti dikurangi hingga jumlah kebutuhan pegawai tersebut tercapai.

- 2) Hasil analisis ini dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan jumlah tim pelaksana kegiatan kajian/penelitian yang terdapat di PKPPA I LAN. Dengan hasil analisis ini diharapkan setiap pegawai yang ada di unit Litbang akan mampu menanggung beban satu kegiatan kajian dan tidak dibebani dengan kegiatan kajian lainnya. Hal ini akan lebih menguntungkan karena pegawai tersebut akan lebih fokus dalam melaksanakan kajian/penelitiannya.

REFERENSI

- Bambang Tri Cahyono. 1996. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: IPWI
- Byars, Lloyd L., and Leslie W. Reel. 1984. *Human Resources and Personnel Management*. Richard D. Irwin Inc. Homewood Illinois.
- Dessler, Gery. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10th ed, Edisi Bahasa Indonesia cet. Ke-1 Jilid 1 dan 2, Jakarta: Indeks
- Poels, Frans. 1997. *Strategi Evaluasi Kerja dan Remunerasi (Bagaimana Merancang dan Menjalankan Sistem yang Efektif)*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Siagian, Sondang P. 1996. *Peranan Staf Dalam Manajemen*. Jakarta : Gunung Agung
- Zulpikar. 2009. Analisis Beban Kerja Pemerintah Kabupaten Musi Rawas 2009. Badung: PKPPA I LAN.

PERATURAN DAN KEBIJAKAN

Keputusan Presiden Nomor 68 Tahun
1995 tentang

Keputusan Menteri Pendayagunaan
Aparatur Negara No.
KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang
Pedoman Perhitungan Kebutuhan
Pegawai Berdasarkan Beban Kerja
dalam Rangka Penyusunan Formasi
Pegawai Negeri Sipil

Keputusan Kepala LAN Nomor 4 Tahun
2004 tentang Organisasi dan Tata
Kerja Lembaga Administrasi Negara

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor
12 Tahun 2008 tentang Pedoman
Analisis Beban Kerja di Lingkungan
Departemen Dalam Negeri dan
Pemerintah Daerah

Peraturan Kepala LAN Nomor 4 Tahun
2008 tentang Perubahan Atas
Keputusan Kepala LAN Nomor 4
Tahun 2004 tentang Organisasi dan
Tata Kerja Lembaga Administrasi
Negara sebagaimana telah diubah
dengan Keputusan Kepala LAN
Nomor 10 Tahun 2004