

ANALISIS BEBAN KERJA

Berapa sih sebenarnya waktu kerja efektif Pegawai Negeri dalam sehari? Barangkali banyak orang yang belum mengetahuinya, orang hanya tahu masuk kantor pukul 07.30 WIB dan pulang pukul 14.00 WIB. Untuk menjawab pertanyaan di atas ada aturan yang tertuang dalam bentuk regulasi .

Pertama kalinya regulasi yang mengatur tentang jam kerja PNS adalah Keputusan Presiden Nomor 58 Tahun 1964 yang berlaku untuk 6 (enam) hari kerja dalam 1 (satu) minggu, dan Keputusan Presiden Nomor 68 Tahun 1995 untuk 5 hari kerja, telah ditentukan jam kerja instansi pemerintah, yakni 37 jam 30 menit per minggu, baik untuk yang 5 (lima) hari kerja ataupun yang 6 (enam) hari kerja sesuai dengan yang ditetapkan Kepala Daerah masing-masing.

Selanjutnya dikeluarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 tentang analisis beban kerja tentang Pedoman analisis beban kerja di lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah, dimana Permendagri ini dimaksudkan untuk mengukur dan menghitung beban kerja setiap jabatan/unit kerja sehingga dapat diperoleh informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja organisasi, serta mempunyai tujuan untuk meningkatkan kapasitas organisasi yang profesional, transparan, proporsional dan rasional dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Dimana hasil analisis beban kerja juga dapat dijadikan tolok ukur untuk meningkatkan produktifitas kerja serta langkah-langkah lainnya dalam rangka meningkatkan pembinaan, penyempurnaan dan pendayagunaan aparatur negara baik dari segi kelembagaan, ketatalaksanaan maupun kepegawaian. Dengan demikian pedoman analisis beban kerja ini merupakan salah satu instrumen dalam rangka peningkatan kapasitas organisasi, dan agar instrumen ini dapat dipergunakan untuk penataan organisasi/kelembagaan dan kepegawaian maka harus didukung oleh kesepakatan dan komitmen .

Pengertian analisis beban kerja :

Yang dimaksud dengan analisa beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu, atau dengan kata lain analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat .

Sedangkan yang dimaksud dengan beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu”.

Volume kerja adalah sekumpulan tugas/pekerjaan yang harus/dapat diselesaikan dalam waktu 1 tahun

Efektivitas dan efisiensi kerja adalah perbandingan antara bobot/beban kerja dan jam kerja efektif dalam rangka penyelesaian tugas dan fungsi organisasi

Norma waktu adalah waktu yang wajar dan nyata-nyata dipergunakan secara efektif dengan kondisi normal oleh seorang pemangku jabatan untuk menyelesaikan satu tahapan proses penyelesaian pekerjaan

Pengukuran kerja adalah teknik yang dilakukan secara sistematis untuk menetapkan standar norma waktu kerja

Jam kerja kantor jam kerja formal yang ditetapkan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku

Jam kerja efektif adalah jam kerja yang harus dipergunakan untuk memproduksi/ menjalankan tugas, yaitu jam kerja kantor dikurangi waktu luang

Waktu luang adalah jam kerja yang diperkenankan untuk dipergunakan secara tidak produktif

Menurut Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara (1997: 5) menyatakan bahwa pengukuran beban kerja diartikan sebagai suatu teknik untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi, atau pemegang jabatan yang dilakukan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisis beban kerja atau teknik manajemen lainnya. Lebih lanjut dikemukakan pula, bahwa pengukuran beban kerja merupakan salah satu teknik manajemen untuk mendapatkan informasi jabatan, melalui proses penelitian dan pengkajian yang dilakukan secara analisis. Informasi jabatan tersebut dimaksudkan agar dapat digunakan sebagai alat untuk menyempurnakan aparatur baik di bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumberdaya manusia.

Untuk tetap menjaga efektivitas dan efisiensi sebuah organisasi, maka dibutuhkan perkiraan beban kerja yang dibebankan pada setiap unit atau satuan organisasi. Perkiraan beban kerja tersebut lebih lanjut disebut sebagai analisis beban kerja atau *workload analysis*. “Fakta menunjukkan bahwa studi yang sistematis dan terperinci mengenai hasil dan beban kerja menimbulkan penghematan dalam pengisian lowongan kerja.” (Moekijat, 1999: 28) yang dipertegas oleh Nawawi (2001: 236)

Memprediksi jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan jangan terlalu berlebihan, karena akan berdampak pada pemborosan khususnya dalam penyediaan sumber daya manusia. Sebaiknya dalam memprediksikan kebutuhan sumber daya manusia tidak boleh juga terlalu kurang dari sumber daya manusia yang dibutuhkan karena akan berdampak beban kerja setiap sumber daya manusia menjadi terlalu berat dan pekerjaan sulit untuk berlangsung secara efektif dan efisien.

Analisis beban kerja merupakan kajian terhadap seberapa besar volume pekerjaan yang dibebankan pada suatu unit organisasi dalam menginterpretasikan kebijakan-kebijakan strategis di masa yang akan datang.

Analisis beban kerja dimaksudkan untuk meneliti, mengevaluasi dan mengkaji pelaksanaan kerja, proses kerja maupun hasil kerja serta menentukan kebutuhan pegawai untuk suatu unit organisasi yang telah berjalan selama ini, dengan tujuan:

- a) Mengidentifikasi sejauh mana efisiensi dan efektifitas keberadaan standar dan parameter beban kerja, karena tolak ukur tersebut akan menggambarkan prinsip rasional, efektif, efisien, realistik dan operasional secara nyata.
- b) Memperoleh gambaran mengenai kondisi riil pegawai baik kuantitatif maupun kuantitatif dan kompetensinya pada suatu unit kerja sebagai bahan kajian perumusan formasi dan rasio kebutuhan pegawai untuk keperluan pra penataan kelembagaan.
- c) Memperjelas dan mempertegas penyusunan format kelembagaan yang akan dibentuk secara lebih proporsional maupun tata hubungan sistem yang ingin dibangun dan tercapai kesesuaian antara kewenangan dan tujuan organisasi dengan besaran organisasinya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja:

Analisis beban kerja merupakan kajian yang sistematis guna mendapatkan informasi penentuan jumlah pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dalam jangka waktu tertentu untuk mencapai tujuan organisasi. Pengertian tersebut paling tidak ada 3 (tiga) faktor utama yang sangat berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan analisis beban kerja antara lain: uraian pekerjaan, waktu kerja dan jumlah tenaga kerja. Menurut pendapat Nawawi (2001: 13) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi analisis beban kerja antara lain uraian pekerjaan, waktu kerja, dan jumlah tenaga kerja.

Ke tiga faktor tersebut, sebagai berikut :

a) Uraian pekerjaan:

Uraian pekerjaan dapat memberikan informasi tentang beban kerja setiap unit kerja. Semakin banyak uraian pekerjaan seorang pegawai maka semakin banyak tugas yang harus dikerjakan baik tugas pokok maupun tugas tambahan. Uraian pekerjaan adalah merupakan pernyataan tertulis yang menguraikan berbagai segi suatu pekerjaan tertentu, kode pekerjaan, tanggal uraian pekerjaan dibuat penyusun uraian pekerjaan, lokasi pekerjaan dilakukan, pangkat pekerja, nama penyelia yang merupakan atasan langsung yang bersangkutan, uraian pekerjaan secara singkat, tugas yang dikerjakan, kondisi fisik tempat pekerjaan dilakukan dan persetujuan penyelia guna menjamin ketetapan uraian pada butir-butir yang terdapat dalam uraian pekerjaan tersebut

Beberapa pengertian uraian pekerjaan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa uraian pekerjaan adalah penjelasan mengenai rincian yang berisikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan tertentu yang menyatakan apa dan bagaimana menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Uraian pekerjaan haruslah diuraikan dengan jelas agar pegawai yang akan menduduki jabatan tersebut mengetahui akan tugas dan tanggung jawab serta standar prestasi yang harus dicapainya. Uraian pekerjaan harus menjadi dasar dalam menetapkan spesifikasi pekerjaan agar pengisian jabatan didasarkan pada apa kemudian siapa sehingga mismanajemen dapat dihindari.

Melalui uraian pekerjaan maka diharapkan dapat diketahui: a) jenis pekerjaan yang harus dilakukan, b) standar hasil pekerjaan, c) waktu untuk menyelesaikan pekerjaan, d) bahan yang dipakai dalam pekerjaan, e) alat yang digunakan, f) cara melaksanakan pekerjaan, g) syarat-syarat bagi pekerjaan, h) kondisi pekerjaan dan lingkungan kerja, i) hak-hak bagi pelaksana, j) dan keterangan lain yang perlu diketahui oleh pelaksana (pegawai).

b). Waktu kerja

Waktu kerja adalah waktu kerja yang secara efektif digunakan untuk bekerja oleh satu orang pegawai. Waktu kerja efektif terdiri atas hari kerja efektif, menit kerja efektif per hari, dan norma waktu efektif. Keputusan Presiden Tentang Hari Kerja di Lingkungan Lembaga Pemerintah Nomor 68 tahun 1995 (68/1995) pasal 1 menjelaskan:

(1) Hari kerja bagi seluruh lembaga Pemerintah Tingkat Pusat dan Pemerintah Daerah Khusus Ibukota Jakarta Raya ditetapkan lima hari kerja mulai hari Senin sampai dengan hari Jumat.

(2) Jumlah jam kerja efektif dalam lima hari kerja sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) adalah 37,5 jam, dan ditetapkan sebagai berikut :

a. Hari Senin sampai dengan Hari Kamis : Jam 07.30 -16.00

Waktu istirahat : Jam 12.00 - 13.00

b. Hari Jumat : Jam 07.30 - 16.30

Waktu istirahat :Jam 11.30 - 13.00.

Berdasarkan ketentuan di atas maka dapat dihitung hari kerja efektif bagi pegawai sebagai berikut:

1) Hari kerja efektif adalah jumlah hari dalam kalender dikurangi hari libur nasional dan cuti.

Perhitungannya adalah sebagai berikut :

Jumlah hari menurut kalender 365 hari

Jumlah hari minggu dan sabtu dalam 1 tahun 104 hari

Jumlah hari libur dalam 1 tahun 14 hari

Jumlah cuti dalam 1 tahun 14 hari

Hari kerja efektif 233 hari

2) Menit kerja efektif per-hari adalah jumlah menit dalam waktu satu hari kerja yang dihitung berdasarkan jumlah jam kerja per-minggu yang direduksi dalam jumlah jam per-hari.

Perhitungannya adalah sebagai berikut:

Jumlah hari kerja per-minggu 5 hari

Jumlah jam kerja per-hari 7,5 jam

Jumlah menit kerja per-hari 450 menit

3) Norma Waktu Efektif adalah jumlah menit dalam waktu satu tahun yang dihitung berdasarkan hari kerja efektif dikalikan dengan menit kerja per-hari dikurangi dengan tingkat kesalahan (5% dari norma waktu pertahun). Perhitungannya adalah sebagai berikut:

Hari kerja efektif	233 hari
Menit kerja efektif	450 menit
Norma Waktu Per-Tahun	104.850 menit
Tingkat kesalahan 5%	<u>5.242,5 menit</u>
Norma Waktu Efektif	99.607,5 menit

Selanjutnya dikeluarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 tentang analisis beban kerja tentang Pedoman analisis beban kerja di lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah, dimana Permendagri ini dimaksudkan untuk mengukur dan menghitung beban kerja setiap jabatan/unit kerja sehingga dapat diperoleh informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja organisasi, serta mempunyai tujuan untuk meningkatkan kapasitas organisasi yang profesional, transparan, proporsional dan rasional dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Dimana hasil analisis beban kerja juga dapat dijadikan tolok ukur untuk meningkatkan produktifitas kerja serta langkah-langkah lainnya dalam rangka meningkatkan pembinaan, penyempurnaan dan pendayagunaan aparatur negara baik dari segi kelembagaan, ketatalaksanaan maupun kepegawaian. Dengan demikian pedoman analisis beban kerja ini merupakan salah satu instrumen dalam rangka peningkatan kapasitas organisasi, dan agar instrumen ini dapat dipergunakan untuk penataan organisasi/kelembagaan dan kepegawaian maka harus didukung oleh kesepakatan dan komitmen .

Dalam Permendagri tersebut diatur jam kerja PNS untuk 5 hari kerja, sebagai berikut :

- Jam Kerja PNS Per Minggu = 37,5 Jam (37 Jam 30 Menit)
- Jam Kerja PNS Per Hari = 37,5 Jam : 5 = 7,5 Jam (7 Jam 30 Menit)
- Jam Kerja Efektif Per Hari = 75% x 7,5 Jam = 5 Jam 37 Menit = 337 Menit
dibulatkan 330 Menit (5 Jam 30 Menit)
- Jam Kerja Efektif Per Minggu = 5 Hari x 330 Menit = 1.650 Menit
- Jam Kerja Efektif Per Bulan = 20 Hari x 330 Menit = 6.600 Menit
- Jam Kerja Efektif Per Tahun = 12 Bulan x 6.600 Menit = 79.200 Menit = **1.320** Jam = 1.300 Jam

Bagi PNS yang waktu kerjanya 6 hari kerja dalam seminggu, sebagai berikut :

- Jam Kerja PNS Per Minggu = 37,5 Jam (37 Jam 30 Menit)
- Jam Kerja PNS Per Hari = 37,5 Jam : 6 = 6,25 Jam (6 Jam 15 Menit)
- Jam Kerja Efektif Per Hari = 75% x 6,25 Jam = 4 Jam 40 Menit = 280 Menit

dibulatkan menjadi 275 Menit (4 Jam 35 Menit)

- Jam Kerja Efektif Per Minggu = 6 Hari x 275 Menit = 1.650 Menit
- Jam Kerja Efektif Per Bulan = 24 Hari x 275 Menit = 6.600 Menit
- Jam Kerja Efektif Per Tahun = 12 Bulan x 6.600 Menit = 79.200 Menit = 1.320 Jam = 1.300 Jam

Contoh penghitungan 2:

- a. Hari kerja efektif adalah jumlah hari dalam kalender dikurangi hari libur dan cuti.

Untuk 5 hari kerja :Jumlah hari per tahun 365 hari

Libur Sabtu-Minggu = 104 hari
Libur Resmi = 14 hari
Cuti = 12 hari (130 hari)
= 365 – 130 = 235 hari

Untuk 6 hari kerja :

Jumlah hari per tahun =365 hari
Libur Sabtu-Minggu = 52 hari
Libur Resmi = 14 hari
Cuti = 12 hari (78 hari)
365- 78 = 287 hari

- b. Jam Kerja Efektif adalah jumlah jam kerja formal dikurangi dengan waktu kerja yang hilang karena tidak bekerja (allowance) seperti buang air, melepas lelah, istirahat makan dan sebagainya. Allowance rata-rata sekitar 25% dari jumlah jam kerja formal.

Jam Kerja Formal per Minggu = 37 Jam 30 Menit.

Jam Kerja Efektif per Minggu (dikurangi waktu luang 25%) =
 $75/100 \times 37 \text{ Jam } 30 \text{ Menit} = 28 \text{ Jam}$

Jam Kerja Efektif per hari :

- 5 hari kerja = 28 jam/5 hari = 5 jam 36 menit/hari
- 6 hari kerja = 28 jam/6 hari = 4 jam 23 menit/hari

Jam Kerja Efektif per tahun :

5 hari kerja = 235 hr x 5 jam 36 mnt/hr = 1.324 jam = 1.300 jam
6 hari kerja = 287 hr x 4 jam 23 mnt/hr = 1.339 jam = 1.300 jam.

Dengan demikian jam kerja efektif setiap PNS dalam satu hari sebenarnya hanya 5 jam 36 menit, sedangkan sisanya sekitar 2 jam lagi adalah waktu kerja yang hilang karena tidak bekerja, seperti untuk buang air, melepas lelah, istirahat makan dan minum, sholat, membaca koran atau

menerima Handphone, dan sebagainya. Jika diakumulasikan selama 1 tahun maka jam efektif seorang PNS adalah 1.300 jam.

Seorang Pegawai, tidak mungkin bekerja terus menerus dalam satu hari selama 7,5 jam karena sebagai Pegawai punya keterbatasan, untuk itu diperlukan variasi yang tentunya mengurangi mengurangi jam kerja efektif tersebut. Ada beberapa jabatan yang memang membutuhkan seorang Pegawai harus bekerja non stop seperti Teller Bank, Receptionis , dll.

Dengan melakukan analisis beban kerja akan memberikan keadilan bagi pekerja yang mempunyai beban kerja yang berat, rasanya tidak adil memberikan gaji yang sama besar antara Pekerja yang beban kerjanya berat dengan pegawai yang beban kerjanya sedikit. Di samping perlu dipikirkan untuk melakukan penambahan pegawai, juga diberikan fasilitas yang dapat membantu untuk kemudahan pegawai tersebut, seperti peralatan/ perangkat kerja antara lain kendaraan untuk menunjang mobilitas kerja.

Untuk mendapatkan data analisis beban kerja yang lebih obyektif, akurat dan komprehensif, serta pelaksanaan analisis beban kerja pada masa yang akan datang dapat dilakukan dengan mudah dan tepat waktu sehingga dapat segera digunakan sebagai salah satu bahan pertimbangan Pimpinan dalam menentukan kebijakan mengenai penataan organisasi, tata laksana, SDM, dan bidang proses bisnis lainnya, beberapa hal yang perlu dilakukan, antara lain adalah:

- a. melakukan penyusunan/pembuatan instrumen yang dapat digunakan untuk mendokumentasikan seluruh kegiatan para pejabat/pegawai untuk menghasilkan suatu produk, agar seluruh kegiatan pejabat/pegawai tersebut tercatat dengan baik dan pasti sehingga akan memudahkan dalam menginventarisasi produk/kegiatan dan frekuensinya untuk pengisian form ABK.
- b. melakukan penyesuaian/penyempurnaan uraian proses (tahapan) untuk menghasilkan produk beserta standar norma waktu nya, disesuaikan dengan tahapan dan waktu riil yang digunakan, perubahan maupun pembentukan unit organisasi baru, serta perkembangan dan tuntutan masyarakat pengguna jasa/stakeholders, sehingga dapat menghasilkan data analisis beban kerja yang lebih obyektif dan akurat.
- c. membangun sistem aplikasi analisis beban kerja pada masing-masing unit kerja untuk meningkatkan obyektifitas, akurasi, kemudahan dan kecepatan dalam pelaksanaan analisis beban kerja.
- d. meningkatkan koordinasi antara unit pelaksana ABK dengan unit yang menangani kepegawaian pada masing-masing unit kerja agar hasil pelaksanaan analisis beban kerja dapat digunakan sebagai salah satu alat pertimbangan dalam menentukan jumlah kebutuhan pegawai baik kualitas maupun kuantitas.

Selain itu, dalam rangka pemenuhan kebutuhan pegawai yang tepat secara kualitas maupun kuantitas, selain mengacu pada data hasil analisis beban kerja, juga perlu mempertimbangkan antisipasi adanya perubahan struktur organisasi yang terjadi, pegawai/pejabat yang telah memasuki masa pensiun, serta optimalisasi pelaksanaan tugas dan fungsi pada masing-masing unit kerja. Diharapkan dengan adanya standar norma waktu pada seluruh produk, sistem aplikasi analisis beban kerja, dimensi/cakupan kerja yang disampaikan dalam pelaporan, serta koordinasi yang baik antar OPD dengan Biro Organisasi, hasil dari pelaksanaan ABK dapat memberikan gambaran/informasi yang lebih obyektif, akurat dan Komprehensif mengenai kebutuhan pegawai, tingkat efektivitas dan efisiensi kerja, prestasi kerja unit/jabatan, sehingga dapat digunakan sebagai salah satu bahan pertimbangan Pimpinan dalam menentukan kebijakan yang lebih tepat mengenai penataan organisasi, tata laksana, SDM.