EFEKTIVITAS ANALISIS BEBAN KERJA PEGAWAI

Edi Muhammad Nur
Program Magister Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau
Kampus Bina Widya Jl. H.R. Soebrantas, Km. 12,5 Panam Pekanbaru

Abstract: The Effectiveness Analysis of the Workload of Employees. The purpose of this study was to determine the effectiveness of the analysis of the workload of employees Meranti Islands regency Regional Secretariat and the factors that hinder the effectiveness of the work load analysis. Samples were taken every employee contained in the work unit or section at the Regional Secretariat. The data collection is done with work sampling method is the observation of the activities performed by employees during working hours with a distance of observation time every ten minutes. After the data collected then analyzed by qualitative descriptive approach. The research found that the use of working time of employees is implemented and shared in productive activities, are not productive activities and private events can be concluded that each unit is still not optimal in performing routine administrative activities and duties and functions assigned. Barriers were found on the effectiveness of Secretariat staff workload analysis of Regency Meranti, namely expense budget workload analysis, information accuracy workload analysis, workload analysis and policy implementation in the managerial workload analysis.

Keywords: workload analysis, effectiveness, working time, employee needs

Abstrak: Efektivitas Analisis Beban Kerja Pegawai. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas analisis beban kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti dan faktor-faktor yang menghambat efektivitas analisis beban kerja. Sampel penelitian ini adalah setiap pegawai yang terdapat pada unit kerja atau bagian yang ada di Sekretariat Daerah. Pengumpulan data dilakukan dengan metode *work sampling* yaitu pengamatan terhadap aktifitas yang dilakukan oleh pegawai selama jam kerja dengan jarak waktu pengamatan setiap sepuluh menit. Setelah data terkumpul kemudian dianalisis dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ditemukan bahwa penggunaan waktu kerja pegawai yang dilaksanakan dan dibagi dalam kegiatan produktif, kegiatan tidak produktif dan kegiatan pribadi dapat disimpulkan bahwa setiap unit kerja masih belum optimal dalam melaksanakan kegiatan administrasi rutinitasnya dan tugas pokok dan fungsi yang ditetapkan. Hambatan yang ditemukan terhadap efektivitas analisis beban kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Meranti, yaitu anggaran biaya analisis beban kerja, ketepatan informasi analisis beban kerja, kebijakan analisis beban kerja dan implementasi manajerial dalam analisis beban kerja.

Kata kunci: analisis beban kerja, efektivitas, waktu kerja, kebutuhan pegawai

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi baik pada pemerintah pusat maupun pemerintah daerah merupakan kebutuhan dalam upaya mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance). Ini pada dasarnya bertujuan untuk dapat memberikan pelayanan yang lebih efektif kepada masyarakat. Baik buruknya pelayanan yang diberikan pemerintah dalam menjalankan fungsinya sebagai institusi publik yang bertanggung jawab terhadap kesejahteraan dan pemenuhan kebutuhan publik. Ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi pemerintahan dengan segala perangkat teknisnya harus lebih diarahkan pada fungsi pokok melayani masyarakat sebagai hal yang utama sebagaimana tersirat dalam semangat desentralisasi.

Dewasa ini, tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik semakin besar, namun profesionalisme yang diharapkan belum sepenuhnya terwujud. Salah satu penyebab utama adalah distribusi pegawai pada suatu unit kerja atau satuan kerja belum mengacu pada kebutuhan organisasi yang sebenarnya, dalam arti belum didasarkan pada beban

kerja yang ada. Menumpuknya pegawai di satu unit kerja dan kurangnya pegawai di unit kerja yang lain merupakan suatu contoh yang nyata dari permasalahan tersebut. Untuk mengatasi permasalahan di atas, diperlukan perbaikan dan penataan ulang manajemen kepegawaian ke arah yang lebih baik, terarah, mempunyai pola yang jelas, serta berkesinambungan (sustainable). Salah satu komponen yang sifatnya mendesak untuk ditata dan dibenahi saat ini adalah formasi pegawai yang sesuai dengan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi serta fungsi dan tugas pokok yang diemban.

Demikian halnya juga dengan Sekretariat Daerah Kabupaten Meranti dalam upaya memberikan beban kerja kepada setiap pegawainya yang bekerja di masing-masing unit kerja yang ada tentunya berdasarkan kepada aturan yang berlaku. Pembebanan kerja yang dilakukan disesuaikan dengan Peraturan Bupati Nomor 34 Tahun 2012 tentang tugas pokok dan fungsi serta uraian tugas Sekretariat Daerah Kabupaten Meranti. Dalam peraturan ini setiap unit kerja atau bagian sudah ditetapkan tugas dan fungsinya masing-masing sebagai dasar dari pembebanan kerja di Sekretariat Daerah.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah, telah menetapkan ruang lingkup dari analisis beban kerja itu meliputi :

1. Pedoman analisis beban kerja menjadi acuan bagi setiap unit organisasi di lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah dalam melaksanakan analisis beban kerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing.
2. Analisis beban kerja dilaksanakan untuk mengukur dan menghitung beban kerja setiap jabatan/unit kerja dalam rangka efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan meningkatkan kapasitas organisasi yang profesional, transparan, proporsional dan rasional.
3. Analisis beban kerja dilakukan pada setiap jabatan yang ada dalam satuan kerja organisasi.

Kemudian melalui Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah, juga dijelaskan bahwa analisis beban kerja dilakukan terhadap aspek-aspek sebagai berikut :

1. Norma waktu (variabel tetap)
   Norma waktu (variabel tetap) merupakan waktu yang dipergunakan untuk menyelesaikan tugas/kegiatan. Kemudian norma waktu (variabel tetap) ditetapkan dalam standar norma waktu kerja dengan asumsi tidak ada perubahan yang menyebabkan norma waktu tersebut berubah.
2. Volume kerja (variabel tidak tetap)
   Volume kerja (variabel tidak tetap) diperoleh dari target pelaksanaan tugas untuk memperoleh hasil kerja.
3. Jam kerja efektif
   Jam kerja efektif merupakan alat ukur dalam melakukan analisis beban kerja.

Selanjutnya dalam melakukan penghitungan kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Meranti berpedoman kepada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004. Dimana dalam peraturan ini metode beban kerja diidentifikasi dari :

1. Hasil kerja
   Hasil kerja adalah produk atau output jabatan, dimana metode ini menghitung formasi dengan mengidentifikasi beban kerja dari hasil kerja jabatan.
2. Objek kerja
   Objek kerja adalah objek yang dilayani dalam pelaksanaan pekerjaan, dimana metode ini digunakan untuk jabatan yang beban kerjanya bergantung pada jumlah objek yang harus dilayani.
3. Peralatan kerja
   Peralatan kerja adalah peralatan yang digunakan dalam bekerja, dimana metode ini digunakan untuk jabatan yang beban kerjanya tergantung pada peralatan kerjanya.

4. Tugas per tugas jabatan
   Tugas per tugas jabatan adalah metode menghitung kebutuhan pegawai pada jabatan yang hasil kerjanya abstrak atau beragam. Hasil beragam artinya hasil kerja dalam jabatan banyak jenisnya.

Oleh karenanya upaya organisasi dalam melakukan evaluasi atau penilaian terhadap efektivitas analisis beban kerja di setiap unit kerja, akan memberikan stimulus yang positif dan menyehatkan organisasi. Sebab penilaian dan evaluasi yang dilakukan akan memberikan dampak kepada pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh pekerja, terutama dalam meningkatkan tanggung jawab kerja sesuai dengan beban kerjanya. Berdasarkan observasi yang penulis lakukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Meranti, ditemukan fenomena-fenomena yang berhubungan dengan analisis beban kerja sebagai berikut :

1. Masih ada pekerjaan-pekerjaan yang tidak mampu diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditetapkan, padahal waktu kerja selama sehari adalah 8,5 jam/hari atau 510 menit/hari yang setelah dikurangi dengan allowance sebesar 30 %, maka waktu kerja efektif setiap harinya adalah 357 menit/hari. Fakta ini terjadi karena ada kesalahan dalam proses penempatan pekerja dan analisis jabatan yang membuat banyak pegawai tidak mengetahui apa tugasnya, sehingga bekerja hanya menunggu perintah saja dan jika tidak ada order pekerjaan maka pegawai itu menganggur.
2. Proses penempatan pekerja dan analisis jabatan yang belum sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki membuat volume kerja yang yang dihasikan juga rendah. Selain itu juga rendahnya penghargaan yang diberikan kepada pegawai yang aktif atau berprestasi, membuat rendahnya kompetisi antar pegawai dalam upaya menghasilkan volume pekerjaan yang dibutuhkan.
3. Kurang mampunya pimpinan unit kerja dalam membagi tugas yang merata kepada pegawai menyebabkan pegawai masih banyak yang menganggur dalam bekerja. Sehingga mengakibatkan jam kerja yang sudah ditetapkan tidak efektif untuk direalisasikan, karena terjadi penumpukkan pekerjaan kepada pegawai tertentu saja. Dampak yang lain membuat pegawai yang menganggur mencari tambahan kerja sampingan yang pada umumnya akan mengganggu kegiatan rutin di kantor.

Berdasarkan penjelasan dan pemaparan yang sudah dikemukakan, maka permasalahan penelitian ini adalah bagaimana efektivitas analisis beban kerja dan faktor-faktor yang menghambat efektivitas analisis beban kerja pegawai berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 34 Tahun 2012 di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti ?

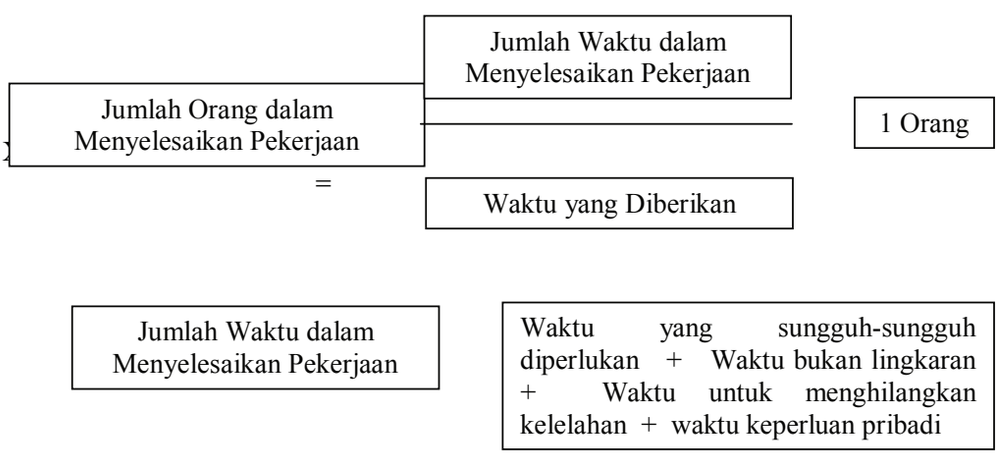
Moekijat (2008) menjelaskan bahwa ada beberapa elemen yang bisa diselediki dalam menilai beban kerja antara lain:

1. Penyelidikan waktu
   Waktu dipergunakan dalam kegiatan-kegiatan yang tidak langsung berhubungan dengan produksi disebut waktu bukan lingkaran (noncyclical time). Penyelidikan waktu secara keseluruhan akan mengabaikan pentingnya noncyclical time ini dan membolehkan noncyclical time yang tidak penting. Oleh karena itu maka hanya untu minimum yang penting yang dibolehkan untuk ditambahkan pada pelaksanaan-pelaksanaan yang demikian, seperti menunggu bahan-bahan, waktu-waktu noncyclical time yang disebut allowances (waktu-waktu yang diperbolehkan untuk ditambahkan) dihitung sebagai persentase dari waktu lingkaran (cycle time).
2. Penyelidikan gerak
   Penyelidikan waktu yang cermat tanpa penyelidikan gerak yang dilakukan secara seksama adalah tidak mungkin. Oleh karena itu maka penyelidikan waktu selalu didahului oleh analisis mengenai cara yang terbaik untuk melakukan suatu tugas. Ini disebut q enyelidikan gerak (motion study) dengan menggu-

nakan suatu alat gerak lamban (slow motion projector) disertai dengan suatu alat untuk menentukan waktu yang khusus yang disebut microchronometer pada latar belakang gambar, padan waktu yang bersamaan dapat dibuat penyelidikan gerak dan waktu yang tepat serta terinci. Gerak lamban memungkinkan analisis yang tepat dari padan jalannya gerak, sehingga metode pekerjaan yang terbaik dapat diketemukan da distandarisasikan. Dengan menghentikan alat pemotret, orang dapat membawa waktu padan microchronometer untuk setiap unsur dalam lingkaran pekerjaan (work cycle) itu.

Mangkuprawira (2003) menjelaskan beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan menurut jenis pekerjaannya. Apabila sebagian besar karyawan bekerja sesuai dengan standar perusahaan, maka tidak menjadi masalah. Sebaliknya, jika karyawan bekerja di bawah standar maka beban kerja yang diemban berlebih. Sementara jika karyawan bekerja di atas standar, dapat berarti estimasi standar yang ditetapkan lebih rendah dibanding kapasitas karyawan itu sendiri. Kebutuhan SDM dapat dihitung dengan mengidentifikasikan seberapa banyak output perusahaan pada divisi tertentu yang ingin dicapai. Kemudian hal itu diterjemahkan dalam bentuk lamanya (jam dan hari) karyawan yang diperlukan untuk mencapai output tersebut, sehingga dapat diketahui pada jenis pekerjaan apa saja yang terjadi deviasi negatif atau sesuai standar.

Moekijat (2008) menyatakan bahwa prosedur yang sering digunakan untuk menentukan berapa jumlah tenaga kerja yang diperlukan adalah dengan menganalisis pengalaman. Catatan-catatan tentang hasil pekerjaan dapat menunjukkan volume hasil rata-rata yang dicapai oleh setiap tenaga kerja. Rata-rata tersebut selanjutnya dapat digunakan untuk menaksir kebutuhan tenaga kerja. Dalam menghitung berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu jabatan atau pekerjaan, maka dapat dirumuskan dengan jumlah orang yang diperlukan untuk menyelesaikan jabatan/pekerjaan sama dengan jumlah waktu untuk menyelesaikan jabatan/pekerjaan dibagi dengan waktu yang diberikan kepada satu orang. Dengan demikian, untuk menentukan jumlah waktu yang sesunguhnya diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dapat dilakukan dengan menjumlahkan waktu yang sesungguhnya digunakan ditambah waktu bukan lingkaran ditambah waktu untuk menghilangkan kelelahan dan ditambah dengan waktu keperluan pribadi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat melalui perumusan sebagai berikut :



Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui analisis beban kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Meranti.

METODE

Pelaksanaan penelitian ini untuk pengumpulan data primer maupun data sekunder

menggunakan metode penelitian survei sebagai salah satu jenis scientific research. Populasi penelitian adalah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Meranti. Sampel diambil 9 orang dengan metode *stratified ramdom sampling*. Pengumpulan data primer mengenai pegawai diperoleh melalui metode work sampling yaitu pengamatan terhadap aktifitas yang dilakukan oleh pegawai selama jam kerja dengan jarak waktu pengamatan setiap sepuluh menit. Aktifitas yang diamati dalam penelitian menggunakan *work sampling* dikelompokkan menurut kategori kegiatan produktif, tidak produktif, dan pribadi.

Metode analisis data adalah dengan perhitungan kebutuhan tenaga kerja yang digunakan yaitu perhitungan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan beban kerja dengan pendekatan tugas per tugas jabatan. Langkah-langkah perhitungan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan beban kerja dengan pendekatan tugas per tugas jabatan sesuai Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai berdasarkan Beban Kerja dalam rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil.

HASIL

Efektivitas Analisis Beban Kerja Pegawai

Penggunaan Waktu Kerja

Hari kerja menunjukkan jumlah hari yang tersedia untuk bekerja bagi pegawai. Waktu kerja adalah satuan waktu tertentu yang tersedia untuk bekerja, misal dalam jam per tahun atau menit per tahun. Hari kerja dan waktu kerja merupakan hal yang penting untuk diketahui dalam melakukan analisis beban kerja. Berdasarkan hari kerja dan waktu kerja, dapat diketahui bagaimana gambaran penggunaan waktu yang tersedia untuk bekerja oleh pegawai. Penggunaan waktu kerja yang dilakukan oleh pegawai juga akan memberikan gambaran kepada pimpinan terhadap seberapa maksimal waktu yang digunakan dalam setiap penyelesaian pekerjaan yang dibebankan. Sehingga dengan pengetahuan waktu kerja ini pimpinan juga dapat melalukan evaluasi terhadap setiap bagian yang ada, dalam upaya memaksimalkan waktu kerja yang dimiliki untuk menyelesaikan beban kerja yang diberikan.

Dari 9 unit kerja yang diteliti untuk kegiatan selama seminggu, baik kegiatan produktif, tidak produktif maupun kegiatan peribadi dapat dilihat dari tabel 1 rekapitulasi sebagai berikut:

Tabel 1. Rekapitulasi Kegiatan selama Seminggu dan Waktu Kerja Pegawai Pada 9 Unit Kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulaua Meranti

Unit Kerja	Total Waktu (menit)			Jumlah	Persentase (%)			Jumlah
	1	2	3		1	2	3	
Bagian Tata Pemerintahan (Subbagian Otonomi Daerah)	1650	625	275	2550	64,71	24,51	10,78	100
Bagian Hukum dan HAM (Subbagian Perundang-udangan)	1350	700	500	2550	52,94	27,45	19,61	100
Bagian Hubungan Masyarakat (Subbagian Informasi dan Pemberitaan)	1425	800	325	2550	55,88	31,37	12,75	100
Bagian Perekonomian (Subbagian Sarana dan Prasarana)	1200	800	550	2550	47,06	31,37	21,57	100
Bagian Administrasi Pembangunan (Subbagian Penyusnan Program)	975	1275	300	2550	38,24	50,00	11,76	100
Bagian Kesejahteraan Masyarakat (Subbagian Kesejahteraan Sosial)	1525	725	300	2550	59,80	28,43	11,76	100
Bagian Organisasi dan Tatalaksana (Subbagian Kepegawaian)	1275	1025	250	2550	50,00	40,20	9,80	100
Bagian Umum dan Perlengkapan (Subbagian Umum dan Rumah Tangga)	925	1300	325	2550	36,27	50,98	12,75	100
Bagian Keuangan (Subbagian Anggaran)	1275	1125	150	2550	50,00	44,12	5,88	100
Rata-rata	1288,88	930,56	330,56	2550	50,54	36,49	12,96	100

Sumber : Hasil data olahan penelitian, 2014

Keterangan :

1 = Jenis kegiatan produktif

2 = Jenis kegiatan tidak produktif

3 = Jenis kegiatan pribadi

Dari penggunaan waktu kerja pegawai yang dilaksanakan dan dibagi dalam kegiatan produktif, kegiatan tidak produktif dan kegiatan pribadi dapat disimpulkan dengan menarik rata-rata waktu yaitu 50, 54 % untuk waktu produktif, 36,49 % waktu tidak produktif dan 12,96 % kegiatan pribadi. Pengunaan waktu produktif yang rata-rata 50,54 % menjelaskan bahwa setiap unit kerja masih belum optimal dalam melaksanakan kegiatan administrasi rutinitasnya dan tugas pokok dan fungsi yang ditetapkan. Akibatnya pencapaian kinerja yang maksimal dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan juga kurang maksimal.

Jumlah Kebutuhan SDM

Analisis mengenai jumlah kebutuhan pegawai untuk pekerjaan yang dilaksanakan pada masing-masing unit kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepuluan Meranti dilakukan dengan menggunakan metode perhitungan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan beban kerja. Pekerjaan untuk masing-masing unit kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti memiliki hasil kerja yang beragam misalnya hasil kerja pengarsipan berbeda dengan hasil kerja rutinitas. Oleh karena itu, pendekatan perhitungan jumlah kebutuhan karyawan menggunakan pendekatan tugas per tugas jabatan. Langkah-langkah perhitungan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan beban kerja dengan pendekatan tugas per tugas jabatan sesuai Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/75/M.PAN/7/2004 yaitu:

Menetapkan waktu kerja

Waktu kerja yang secara efektif digunakan untuk bekerja terdiri terdiri dari hari kerja efektif dan jam kerja efektif. Waktu kerja efektif berlaku sama di seluruh unit kerja yang ada pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti. Dalam menentukan hari kerja efektif untuk mengetahui waktu kerja yang digunakan oleh pegawai didalam melaksanakan tugasnya dapat dihitung dengan langkah-langkah: (1) Pengamatan dan pencatatan yang dilakukan untuk jam kerja efektif selama 1 minggu, dimana hari kerja efektif dalam 1 minggu adalah 5 hari kerja dan jam kerja efektif dalam 1 hari kerja sebesar 8,5 jam/hari atau 510 menit/hari. Maka jam kerja dalam 1 minggu adalah sebagai berikut: Jam kerja dalam 1 minggu = 8,5 jam x 5 hari, sama dengan 42,5 jam/minggu atau 2550 menit/minggu, dan (2) Allowance merupakan waktu kerja yang hilang karena tidak bekerja atau melakukan kegiatan kerja tidak produktif dan kegiatan pribadi. allowance untuk 9 unit kerja yang diteliti adalah a) Bagian Tata Pemerintahan (Subbagian Otonomi Daerah) allowance = 900 menit/minggu, b) Bagian Hukum dan HAM (Subbagian Perundang-undangan) allowance = 1200 menit/minggu, c) Bagian Hubungan Masyarakat (Subbagian Informasi dan Pemberitaan) allowance = 1125 menit/minggu, d) Bagian Perekonomian (Subbagian Sarana dan Prasarana) allowance = 1350 menit/minggu, e) Bagian Administrasi Pembangunan (Subbagian Penyusunan Program) allowance = 1575 menit/minggu, f) Bagian Kesejahteraan Masyarakat (Subbagian Kesejahteraan Sosial) allowance = 1025 menit/minggu, g) Bagian Organisasi dan Tatalaksana (Subbagian Kepegawaian) allowance = 1275 menit/minggu, h) Bagian Umum dan Perlengkapan (Subbagian Umum dan Rumah Tangga) allowance = 1625 menit/minggu, i) Bagian Keuangan (Subbagian Anggaran) allowance = 1275 menit/minggu.

Fakta ini menjelaskan bahwa hari kerja yang digunakan oleh pegawai dalam menyelesaikan beban kerja pada 9 unit kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti yang diberikan sebanyak 5 hari atau 42,5 jam/minggu atau 2550 menit/minggu. Sedangkan jam kerja yang efektif digunakan oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari oleh 9 unit kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti bervariasi. Realitas ini menerangkan bahwa pegawai masih belum memaksimalkan penggunaan jam kerja efektifnya berdasarkan waktu kerja yang telah ditetapkan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan

Meranti dalam menyelesaikan beban kerja yang diberikan. Dimana seharusnya pegawai dapat memaksimalkan waktu kerja yang 5 hari dengan jam kerja 42,5 jam/minggu atau 2550 menit/minggu, namun kenyataannya masih ditemuka allowance yang bervariasi untuk masing-masing unit kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Meranti. Artinya masih ada jam kerja yang terbuang dalam setiap minggu pada masing-masing unit kerja dalam pelaksanaan tugas dan fungsi yang telah dibebankan.

Menyusun waktu penyelesaian tugas

Setiap tugas pokok memiliki beban tugas yang menggambarkan seberapa banyak tugas tersebut dilakukan dalam satuan hasil dan jangka waktu tertentu. Misalnya pada unit kerja Bagian Tata Pemerintah di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti memiliki rincian tugas berserta standart waktu yang disediakan. Fakta ini menjelaskan bahwa setiap tugas pokok atau beban kerja yang diberikan harus memperhitungan waktu penyelesaian tugas dengan jelas. Sehingga dengan adanya standart waktu yang disediakan maka dapat diketahui kemampuan pegawai dalam menyelesaikan beban kerja yang diberikan dalam setiap harinya, minggunya, bulannya dan tahunnya. Apabila proses pencapaian pekerjaan dan penyelesaian pekerjaan tidak sesuai dengan standart waktu yang telah ditetapkan, maka perlu dilakukan evaluasi terhadap pegawai yang melaksanakan tugas atau standart waktu yang ditetapkan dalam penyelesaian tugas.

Menghitung jumlah kebutuhan pegawai

Perhitungan jumlah kebutuhan pegawai dalam setiap unit kerja dimaksudkan untuk mengetahui sebarapa banyak pegawai yang dibutuhkan untuk menyelesaikan beban kerja yang telah diberikan. Sehingga dengan adanya perhitungan jumlah kebutuhan pegawai, setiap unit kerja dapat memaksimalkan segala komponen yang dimilikinya untuk menyelesaikan beban kerja yang dilimpahkan. Jumlah kebutuhan pegawai dengan demikian dapat dihitung berdasarkan data yang diperoleh dari tahapan sebelumnya, yaitu dari waktu kerja yang dibebankan dan waktu kerja penyelesaian tugas yang ditetapkan. Untuk mengetahui lebih jelas berapa jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk masing-masing dengan beban kerja yang dilimpahkan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2. Jumlah Kebutuhan Pegawai dari masing-masing Unit Kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti

No.	Unit Kerja	Kebutuhan Pegawai (orang)	Frekuensi Pegawai yang Ada (orang)	Kekurangan Pegawai (orang)
1.	Bagian Tata Pemerintahan	15	6	9
2.	Bagian Hukum dan HAM	5	5	0
3.	Bagian Hubungan Masyarakat	8	4	4
4.	Bagian Perekonomian	6	6	0
5.	Bagian Administrasi Pembangunan	14	8	6
6.	Bagian Kesejahteraan Masyarakat	13	6	7
7.	Bagian Organisasi dan Tatalaksana	10	6	4
8.	Bagian Umum dan Perlengkapan	12	23	+ 12
9.	Bagian Keuangan	16	12	4

Sumber : Hasil data olahan penelitian, 2014

Dari tabel 2 diatas dapat diketahui jumlah kebutuhan pegawai yang sebenarnya dari setiap unit kerja yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti berdasarkan perhitungan kebutuhan pegawai melalui uraian tugas, beban kerja dan waktu kerja. Hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa setiap unit kerja yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti membutuhkan pegawai 5 – 16 orang pegawai untuk dapat menyelesaikan beban kerja yang telah dilimpahkan dengan waktu kerja yang disediakan. Penetapan jumlah kebutuhan pegawai ini menjelaskan bahwa sebenarnya dalam menyelesaikan beban kerja yang ada pada setiap unit kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti tidak membutuhkan pegawai yang terlalu besar yaitu hanya berjumlah 99 orang pegawai.

Faktor-Faktor yang Menghambat Efektivitas Analisis Beban Kerja Pegawai

Analisis beban kerja yang dilakukan terhadap organisasi dalam prakteknya tidak terlepas dari beberapa hambatan. Sebab tidak semua organisasi, terutama organisasi publik dengan mudah dan leluasa untuk melakukan analisis beban kerja dalam upaya mengetahui kebutuhan jumlah pegawai berdasarkan jam kerja dan beban kerja yang tersedia. Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, juga tidak dapat dengan mudah dan leluasa dalam melakukan analisis beban kerja yang dapat memberikan informasi kepada organisasi untuk mengetahui kebutuhan pegawai berdasarkan jam kerja dan beban kerja yang dilimpahkan. Adapun beberapa hambatan yang ditemukan berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara yang dilakukan terhadap efektivitas analisis beban kerja pegawai berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 34 Tahun 2012 Di Sekretariat Daerah Kabupaten Meranti, yaitu: (1) Anggaran biaya. Berdasarkan fakta pengamatan dan wawancara yang dilakukan terhadap efektivitas analisis beban kerja pegawai berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 34 Tahun 2012 Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, faktor penghambat utama yang ditemui adalah anggaran biaya yang belum tersedia secara maksimal untuk melakukan analisis beban kerja, (2) Ketepatan informasi analisis beban kerja. Faktor ketepatan informasi yang diberikan melalui analisis beban kerja juga menjadi penghambat, (3) Kebijakan analisis beban kerja. Faktor kebijakan analisis beban kerja yang diterapkan juga menjadi hambatan bagi organisasi untuk berani menyusun anggaran biaya dalam melaksanakan kegiatan analisis beban kerja. Seharusnya kebijakan analisis beban kerja yang diterbitkan oleh pemerintah pusat dapat diterjemahkan dengan baik oleh pemerintah daerah untuk dapat diimplementasikan pada setiap organisasi atau SKPD yang ada di daerah. Namun faktanya kebijakan yang dibebankan belum dapat sepenuhnya diterjemahkan oleh pemerintah daerah, untuk dijadikan dasar bagi setiap organisasi publik di daerah dalam melaksanakan analisis beban kerja. Akibatnya organisasi publik di daerah tidak memiliki keberanian untuk mengimplementasikan kebijakan analisis beban kerja yang telah diamanahkan oleh pemerintah pusat dalam setiap tahun. Padahal apabila kebijakan analisis beban kerja mampu dilakukan oleh organisasi publik di daerah, maka akan memberikan informasi yang jelas akan kebutuhan pegawai, waktu kerja produktif pegawai dan kompetensi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi yang dibebankan, (4) Implementasi manajerial analisis beban kerja. Faktor implementasi manajerial yang unggul didalam organisasi juga perlu dilaksanakan. Sebab kemampuan mengimplementasi manajerial melalui analisis beban kerja akan menjadi dasar bagi perencanaan SDM didalam suatu organisasi. Karena perencanaan SDM yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan merupakan upaya organisasi untuk menemukan SDM yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam merealisasikan tujuannya. Oleh karena itu keberanian manajerial dalam mengimplementasikan hasil analisis beban kerja akan menjadi sangat penting bagi organisasi kedepanya untuk mencapai sasaran dan tu-

juan yang telah ditetapkan.

PEMBAHASAN

Penemuan belum maksimalnya penggunaan waktu kerja pegawai, dapat dijadikan evaluasi bagi organisasi untuk membenahi penggunaan waktu kerja yang dilakukan oleh setiap unit kerja. Adanya evaluasi yang dilakukan dapat memperbaiki penggunaan waktu kerja dari setiap unit kerja yang diharapkan mencapai hasil kerja yang maksimal sesuai dengan tugas dan fungsi yang dibebankan. Kemudian penggunaan waktu tidak produktif yang rata-rata 36,49 % menjelaskan bahwa dalam setiap unit kerja yang dimiliki, masih ditemukan pegawai yang tidak menggunakan waktu kerjanya untuk kegiatan produktif. Sebab ditemukan pada setiap unit kerja pegawai yang masih mengobrol sesama pegawai, membaca koran atau majalah, menggunakan sambungan internet untuk hal-hal yang tidak perlu, terlambat datang kerja dan pulang kerja lebih awal. Akibatnya kegiatan tidak produktif yang dilakukan oleh pegawai memberikan dampak kepada penggunaan waktu produktif dalam menyelesaikan beban kerja yang diberikan. Untuk itu dibutuhkan strategi yang tepat dalam mengurangi waktu tidak produktifnya para pegawai dalam setiap pelaksanaan beban kerja yang diberikan.

Selanjutnya penggunaan waktu pribadi yang rata-rata 12,96 % menjelaskan bahwa dalam setiap unit kerja, pegawai keseluruhannya menggunakan waktu untuk kegiatan pribadinya seperti menghilangkan penat atau kelelahan, yang berhasil diamati meliputi kegiatan makan, minum, shalat, tidur, mendengarkan musik dan olahraga ringan. Namun fakta yang ditemukan, penggunaan waktu pribadi yang dilakukan sering melebih waktu yang telah ditetapkan. Artinya banyak pegawai yang berleha-leha dalam menggunakan waktu pribadinya, sehingga mengganggu jam kerja yang sudah ditetapkan dan berdampak berkurangnya waktu produktif yang dimiliki untuk menyelesaikan beban kerja yang diberikan. Selain itu juga dari tabel 1 ditemukan unit kerja yang paling maskimal dalam menggunakan waktu untuk kegiatan produktifnya adalah Bagian Tata Pemerintahan Subbagian Otonomi Daerah dengan persentase 64,71 % dan Bagian Kesejahteraan Masyarakat Subbagian Kesejahteraan Sosial dengan persentase 59,80 %. Sedangkan unit kerja yang paling besar menggunakan waktu untuk kegiatan tidak produktif adalah Bagian Umum dan Perlengkapan Subbagian Umum dan Rumah Tangga dengan persentase 50,98 % dan Bagian Administrasi Pembangunan Subbagian Penyusunan Program dengan persentase 50,00 %. Kemudian unit kerja yang paling sering menggunakan waktu untuk kegiatan pribadi adalah Bagian Perekonomian Subbagian Sarana dan Prasarana dengan persentase 21,57 % dan Bagian Hukum dan HAM Subbagian Perundang-undangan dengan persentase 19,61 %.

Kondisi ini tentunya harus segera mendapat perhatian dari pimpinan organisasi, sebab dalam setiap minggunya masih ada waktu kerja yang terbuang atau digunakan untuk kegiatan yang tidak produktif dan kegiatan pribadi. Karena bisa saja terbuangnya jam kerja yang disediakan menjadi penyebab tidak terpenuhinya kinerja yang dibebankan. Oleh karenanya perhatian pimpinan organisasi terhadap penggunaan waktu kerja yang diberikan kepada para pegawai dalam setiap unit kerja menjadi sangat penting, dalam upaya memaksimalkan waktu kerja yang diberikan untuk menyelesaikan beban kerja yang dilimpahkan.

Evaluasi terhadap pegawai dilakukan supaya pekerjaan yang dibebankan memang benar-benar dipahami oleh pegawai, sehingga dalam pelaksanaannya dapat memenuhi standart waktu yang ditetapkan. Sebab dalam setiap unit kerja tidak semuanya pegawai langsung bisa untuk mengerjakan tugas yang dibebankan. Karena terkadang tidak semua pegawai juga memahami beban tugas yang dilimpahkan kepada dirinya, sehingga membutuhkan waktu bagi pegawai untuk mempelajari dan menterjemahkan setiap tugas kerja yang dibebankan kepada dirinya. Bagi pegawai yang memiliki pen-

didikan, kemampuan, ketrampilan dan pengalaman yang baik, maka akan dapat lebih mudah memahami beban kerja yang dilimpahkan, sehingga pegawai dengan kategori ini lebih mudah melaksanakan tugas yang telah dibebankan. Tetapi sebaliknya apabila pegaai tersebut baru diposisi itu dan kurang memiliki kemampuan dan ketrampilan kerja, tentunya membutuhkan waktu untuk bisa memahami dan menterjemahkan setiap beban kerja yang dilimpahkan kepada dirinya. Fakta ini juga yang harus menjadi perhatian bagi setiap pimpinan unit kerja untuk mengetahui potensi yang dimiliki oleh setiap pegawainya, agar dapat mendelegasikan tugas sesuai dengan kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya.

Dari data yang diperoleh unit kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti yang paling besar membutuhkan pegawai adalah Bagian Keuangan dan Bagian Tata Pemerintahan. Sedangkan unit kerja yang membutuhkan pegawai paling sedikit adalah Bagian Hukum dan HAM, Bagian Perekonomian dan Bagian Hubungan Masyarakat. Fakta ini menjelaskan bahwa besar kecilya jumlah pegawai yang dibutuhkan disesuaikan dengan besarnya beban kerja yang dilimpahkan oleh setiap unit kerja. Sehingga dengan ketersediaan pegawai yang cukup diharapkan beban kerja yang diberikan dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang dibebankan. Namun terkadang kelemahan yang ditemukan dalam setiap penyediaan pegawai yang dilakukan terhadap masing-masing unit kerja, tidak sesuai dengan kebutuhan kerja. Akibatnya pegawai yang tersedia pada setiap unit kerja tidak dapat menyelesaikan beban kerja yang dilimpahkan kepada dirinya. Akibat kelebihan beban kerja, menurut Winaya (1999) dapat menimbulkan dampak negatif bagi pegawai yaitu menurunya kualitas kerja, keluhan pelanggan dan kenaikan tingkat absensi, sedangkan jumlah karyawan yang terlalu sedikit, menurut Istijanto (2006) beban kerja yang ditanggung setiap karyawan sangat berat. Oleh karenanya perlu dilakukan pembenahan kedepannya bagi setiap unit kerja yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti untuk bisa menyediakan pegawai sesuai dengan kebutuhan jumlahnya dan kebutuhan kerjanya, agar setiap pegawai yang ditempatkan pada masing-masing unit kerja dapat bekerja lebih maksimal untuk mewujudkan tujuan dan sasaran kerja yang telah ditetapkan.

SIMPULAN

Penggunaan waktu kerja pegawai yang dilaksanakan dan dibagi dalam kegiatan produktif, kegiatan tidak produktif dan kegiatan pribadi dapat disimpulkan bahwa setiap unit kerja masih belum optimal dalam melaksanakan kegiatan administrasi rutinitasnya dan tugas pokok dan fungsi yang ditetapkan. Akibatnya pencapaian kinerja yang maksimal dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan juga kurang maksimal. Jumlah kebutuhan pegawai yang sebenarnya dari setiap unit kerja yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti berdasarkan perhitungan kebutuhan pegawai melalui uraian tugas, beban kerja dan waktu kerja adalah pegawai 4 – 18 orang pegawai untuk dapat menyelesaikan beban kerja yang telah dilimpahkan dengan waktu kerja yang disediakan. Penetapan jumlah kebutuhan pegawai ini menjelaskan bahwa sebenarnya dalam menyelesaikan beban kerja yang ada pada setiap unit kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti tidak membutuhkan pegawai yang terlalu besar.

Berdasarkan perbandingan yang dilakukan terlihat jelas bahwa jumlah kebutuhan pegawai yang diperoleh melalui hasil perhitungan beban kerja ternyata sudah terpenuhi dan bahkan berlebih dari jumlah kebutuhannya, namun tetap saja ada unit kerja yang masih memiliki kekurangan jumlah personil kerja. Fakta ini menjelaskan bahwa dalam setiap unit kerja yang terdapat di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepualauan Meranti sudah memiliki kelebihan kebutuhan pegawai berdasarkan perhitungan beban kerja yang dilakukan. Kondisi ini seharusnya membuat setiap unit kerja dapat melaksanakan tugasnya dan menyele-

saikan setiap beban kerja yang dilimpahkan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. Sedangkan bagi yang personil kerja yang kekurangan, harus menyegerakan diri untuk menyusun perencanaan SDM sesuai dengan kebutuhan kerja. Beberapa hambatan yang ditemukan terhadap efektivitas analisis beban kerja pegawai berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 34 Tahun 2012 Di Sekretariat Daerah Kabupaten Meranti, yaitu anggaran biaya analisis beban kerja, ketepatan informasi analisis beban kerja, kebijakan analisis beban kerja dan implementasi manajerial dalam analisis beban kerja.

DAFTAR RUJUKAN

Istijanto., 2006., *Riset Sumber Daya Manusia.,* PT Gramedia Pustaka Utama., Jakarta.

Mangkunegara Prabu., 2007., *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.,* Penerbit Rosda., Bandung.

Meokijat., 2008., *Analisis Jabatan.,* CV. Mandar Maju., Bandung.