

PERHITUNGAN BEBAN KERJA DALAM RANGKA PENYUSUNAN FORMASI PEGAWAI

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien, Pegawai Negeri Sipil (PNS) dituntut untuk bekerja secara profesional. Akan tetapi pada kenyataannya, profesionalisme yang diharapkan belum sepenuhnya terwujud. Hal tersebut disebabkan karena adanya ketidak sesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan yang didudukinya.

Ketidak sesuaian tersebut, disebabkan oleh komposisi keahlian atau keterampilan pegawai yang belum proporsional.

Demikian pula penempatan pegawai saat ini masih belum mengacu pada kebutuhan organisasi yang sebenarnya, dalam arti belum didasarkan pada beban kerja yang ada.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, diperlukan perbaikan dalam pelaksanaan manajemen kepegawaian ke arah yang lebih baik, terarah, mempunyai pola yang jelas, serta berkesinambungan, terutama dalam perencanaan untuk formasi pegawai. Oleh karena itu, perencanaan formasi pegawai harus didasarkan pada hasil perhitungan beban kerja organisasi.

B. Tujuan

Tujuan perhitungan beban kerja adalah untuk meningkatkan kualitas perencanaan pegawai, penyusunan formasi pegawai, dan penempatan pegawai sesuai dengan kebutuhan pegawai

C. Dasar Hukum

1. Undang-undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawian sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor : 43 Tahun 1999;
2. Peraturan Pemerintah Nomor: 97 Tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor: 54 Tahun 2003;
3. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/61/M.PAN/6/ 2004 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan;
4. 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.

II. KETENTUAN UMUM

A. Pengertian

1. Beban Kerja adalah sejumlah target pekerjaan atau target hasil yang harus dicapai dalam satu satuan waktu tertentu;
2. Standar kemampuan rata-rata pegawai atau standar prestasi rata-rata pegawai adalah standar kemampuan yang menunjukkan ukuran energi rata-rata yang diberikan oleh seorang pegawai untuk memperoleh satu satuan hasil;
3. Perhitungan beban kerja adalah suatu teknik untuk menetapkan waktu bagi seorang pegawai yang memenuhi persyaratan (qualified) dalam menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu dengan standar prestasi yang telah ditetapkan;
4. Formasi pegawai adalah jumlah dan susunan pangkat pegawai yang diperlukan dalam satu satuan organisasi untuk mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsi dalam jangka waktu tertentu.

B. Aspek-aspek Dalam Perhitungan Beban Kerja

1. Beban Kerja

Beban kerja merupakan aspek pokok yang menjadi dasar untuk perhitungan. Beban kerja ditetapkan melalui program unit kerja yang selanjutnya dijabarkan menjadi target pekerjaan untuk setiap jabatan.

2. Standar kemampuan rata-rata/standar prestasi

Standar kemampuan rata-rata dapat berupa standar kemampuan yang diukur dari satuan waktu yang digunakan atau satuan hasil.

Standar kemampuan yang diukur dari satuan waktu disebut dengan Norma Waktu, sedangkan standar kemampuan yang diukur dari satuan hasil disebut dengan Norma Hasil.

Norma waktu adalah satu satuan waktu yang dipergunakan untuk mengukur berapa hasil yang dapat diperoleh.

Rumus Norma Waktu :
$$\text{Norma waktu} = \frac{\text{orang} \times \text{waktu}}{\text{Hasil}}$$

Contoh:

Seorang pengetik dalam waktu 30 menit dapat menghasilkan 2 lembar ketikan.

Norma waktu =
$$\frac{1 \text{ orang pengetik} \times 30 \text{ menit}}{2 \text{ lembar ketikan}}$$

Dari contoh tersebut dapat ditetapkan bahwa rata-rata standar kemampuan seorang pengetik adalah 30 menit untuk menghasilkan 2 lembar ketikan.

Norma Hasil adalah satu satuan hasil dapat diperoleh dalam waktu berapa lama.

Rumus Norma Hasil :
$$\text{Norma Hasil} = \frac{\text{Hasil}}{\text{orang} \times \text{waktu}}$$

Contoh

Seorang analis jabatan untuk menghasilkan 1 uraian jabatan diperlukan waktu 2 jam

$$\text{Norma hasil} = \frac{1 \text{ uraian jabatan}}{1 \text{ analis jabatan} \times 2 \text{ jam}}$$

Dari contoh tersebut dapat ditetapkan bahwa rata-rata standar kemampuan seorang analis jabatan untuk menghasilkan 1 uraian jabatan diperlukan waktu 2 jam.

3. Waktu Kerja

Waktu kerja yang dimaksud adalah waktu efektif, artinya waktu kerja yang secara efektif digunakan untuk bekerja. Waktu kerja efektif terdiri atas Hari Kerja Efektif dan Jam Kerja Efektif

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

Perhitungan hari kerja efektif dalam 5 hari kerja adalah

- 1 Tahun	=	365 hari
- Hari Minggu	=	52 hari
- Hari Sabtu	=	52 hari
- Hari libur lain	=	14 hari
- Cuti Tahunan	=	12 hari
Hari kerja efektif	=	365 hari – 130 hari = 235 hari.

Perhitungan hari kerja efektif dalam 6 hari kerja adalah

- 1 Tahun	=	365 hari
- Hari Minggu	=	52 hari
- Hari libur lain	=	14 hari
- Cuti Tahunan	=	12 hari
Hari kerja efektif	=	365 hari – 78 hari = 287 hari.

- b. Jam kerja efektif adalah jumlah jam kerja formal dikurangi dengan waktu kerja yang hilang karena tidak bekerja (allowance) seperti makan, sholat, dan sebagainya.

Dalam menghitung jam kerja efektif sebaiknya digunakan ukuran dalam 1 minggu.

Perhitungan jam kerja efektif dalam 5 hari kerja

- Jumlah jam kerja formal 1 minggu = 37,5 jam
- Jumlah jam kerja formal 1 hari $\frac{37,5 \text{ jam}}{5 \text{ hari}} = 7,5 \text{ jam /hari}$
- Allowance 30% x 37,5 jam = 12,5 jam
- Jam kerja efektif 1 minggu = 37,5 jam – 12,5 jam = 25 jam
- Jam kerja efektif 1 hari = $\frac{25 \text{ jam}}{5 \text{ hari}} = 5 \text{ jam/hari}$

Perhitungan jam efektif dalam 6 hari kerja

- Jumlah jam kerja formal 1 minggu = 37,5 jam
- Jumlah jam kerja formal 1 hari $\frac{37,5 \text{ jam}}{6 \text{ hari}} = 6 \text{ jam/hari}$
- Allowance 30% x 37,5 jam = 12,5 jam
- Jam kerja efektif 1 minggu = 37,5 jam – 12,5 jam = 25 jam
- Jam kerja efektif 1 hari = $\frac{25 \text{ jam}}{6 \text{ hari}} = 4 \text{ jam/hari}$

C. Metoda

Metoda perhitungan beban kerja dengan menggunakan

1. Metoda teknik analitis

Metoda ini adalah metoda ilmiah dengan menggunakan pengukuran waktu yang teliti melalui pengamatan langsung.

2. Metoda praktis empiris

Metoda ini didasarkan pada pengalaman perorangan atau pemegang jabatan.

3. Metoda identifikasi beban kerja

Metoda ini dilakukan dengan mengidentifikasi beban kerja melalui hasil kerja, objek kerja, peralatan kerja, dan tugas per tugas jabatan.

D. Prinsip Penyusunan Formasi Pegawai

Dalam penyusunan formasi pegawai hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Setiap jenjang jabatan jumlah pegawai sesuai dengan beban kerjanya;

2. Setiap perpindahan dalam posisi jabatan baik karena adanya mutasi atau promosi, dapat dilakukan apabila tersedia posisi jabatan yang lowong;
3. Selama beban kerja organisasi tidak berubah, komposisi jumlah pegawai tidak berubah.

III. TEKNIK PERHITUNGAN BEBAN KERJA

Dalam penyusunan/perhitungan formasi pegawai dilakukan beberapa tahapan, yaitu: tahapan analisis jabatan, perkiraan persediaan pegawai, perhitungan kebutuhan pegawai, dan perhitungan keseimbangan persediaan dan kebutuhan.

A. Analisis Jabatan

Formasi pegawai harus dapat ditunjukkan dengan jumlah pegawai dalam jabatan. Maksudnya adalah agar setiap pegawai yang menjadi bagian dalam formasi memiliki kedudukan dalam jabatan yang jelas. Dengan demikian sebelum dilakukan perhitungan/penyusunan formasi pegawai terlebih dahulu harus tersedia peta jabatan dan uraian jabatan bagi setiap jabatan yang ada .

Peta jabatan dan uraian jabatan dapat diperoleh dengan melakukan analisis jabatan. Oleh karena itu analisis jabatan merupakan tahap awal dalam pelaksanaan perhitungan/penyusunan formasi pegawai.

B. Perkiraan Persediaan Pegawai

Persediaan pegawai adalah jumlah pegawai yang dimiliki oleh suatu unit kerja pada saat ini. Pencatatan data persediaan pegawai menjadi bagian yang tak terpisahkan dari perencanaan kepegawaian secara keseluruhan. Dalam kepentingannya dengan perhitungan/penyusunan formasi, persediaan pegawai perlu disusun perkiraan untuk beberapa tahun yang akan datang.

Perkiraan persediaan pegawai tahun yang akan datang merupakan perkiraan yang terdiri atas jumlah pegawai yang ada, dikurangi dengan jumlah pegawai yang pensiun dalam tahun yang bersangkutan . Pengurangan pegawai diluar pensiun seperti mutasi dan promosi sulit diperkirakan. Oleh karena itu, pengurangan tersebut tidak perlu masuk dalam perkiraan, kecuali sudah ada rencana yang pasti.

Persediaan pegawai hendaknya dinyatakan dalam inventarisasi yang terlihat kualifikasinya.

Langkah-langkah menetapkan persediaan pegawai adalah sebagai berikut:

1. Menyusun daftar jabatan

Menyusun daftar jabatan beserta ringkasan uraian tugasnya (ikhtisar jabatan) disertai dengan syarat pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan syarat lain yang bukan menjadi syarat mental.

Langkah ini dapat dinyatakan dalam tabel berikut:

Contoh:

Tabel I : DAFTAR JABATAN

UNIT KERJA : Bagian Kepegawaian

No.	Nama Jabatan	Ikhtisar Tugas	Syarat Jabatan				
			Pendidikan	Diklat	Pengalaman	Keahlian	Keterampilan
1.	Kepala Bagian Kepegawaian	Memimpin dan mengkoordinasikan kegiatan perencanaan pengadaan, pengembangan, dan pemberhentian pegawai	S1.....	Pim III	Pernah menduduki jabatan eselon IV	Perencanaan SDM	Berkomunikasi
2.	Kepala Subbagian Isi sesuai ringkasan uraian tugasnya	S1	dst	dst	dst	dst
3.	Kepala Subbagiandst.....	S1	dst	dst	dst	dst
4.	Pemroses mutasi pegawai	Memproses pemutasian pegawai	DIII	Teknis kepegawaian	Adm.kepeg		Adm.kepeg
5.	Penyusun formasi pegawai	Menyusun konsep formasi pegawai	SMA	Teknis kepegawaian	Administrasi kepegawaian		Administrasi kepegawaian
6.	Penata arsip kepegawaian	Menata arsip kepegawaian	SMA	Kearsipan	Administrasi persuratan		Pengelolaan arsip
7.	Dst	dst	dst	dst	dst	dst	dst
8.	Dst	dst	dst	dst	dst	dst	dst

2. Menyusun daftar pegawai menurut jabatan.

Daftar pegawai menurut jabatan memuat nama jabatan, nama pegawai, tahun pengangkatan, tahun pensiun, dan kualifikasi pegawai yang bersangkutan.

Daftar pegawai menurut jabatan dapat disusun dalam tabel berikut (tabel 2)

Tabel 2 : DAFTAR PEGAWAI MENURUT JABATAN

Unit Kerja : Bagian Kepegawaian

No.	Nama Jabatan	Pegawai			Kualifikasi				
		Nama	Diangkat	Pensiun	Pendidikan	Diklat	Pengalaman	Keahlian	Keterampilan
1.	Kepala Bagian Kepegawian	Drs. Eko	1980	2008	S2	Pim III	Kasubbag	Perencanaan SDM	Statistik
2.	Kepala Subbagian	Joni, SE	1985	2015	S1	Pim IV	Adm. Kepeg.		Adm. Kepeg.
3.	Kepala Subbagian	Maman, SH	1979	2009	S1	Pim IV	Kearsipan		Kearsipan
4.	Pemroses mutasi pegawai	1. Erni 2. 3. 4. 5.	1990	2022	D III	Teknis Kepeg	Adm Kepeg.		Adm Kepeg.
5.	Penyusun formasi pegawai	1. Erna 2. 3.	1995	2029	SMA	Teknis Kepe.	Adm. Kepeg.		Adm Kepeg.
6.	Penata arsip kepegawaian	1. Ahmad 2.	1991	2005	SMA	Kearsipan	Adm. Persuratan		Pengelolaan arsip
7.	dst	dst	dst	dst	dst	dst	dst	dst	dst
8.	dst	dst	dst	dst	dst	dst	dst	dst	dst

3. Membuat perkiraan perubahan komposisi pegawai .
 Membuat perkiraan perubahan komposisi pegawai yang akan pensiun dan rencana promosi serta mutasi untuk mengetahui kemungkinan perubahan posisi pegawai dalam jabatan. Perkiraan ini dapat disusun dalam tabel berikut (Tabel 3).

Contoh

Tabel 3 : PERKIRAAN PERUBAHAN KOMPOSISI PEGAWAI

Tahun 2005 s.d. 2007

Unit Kerja : Bagian Kepegawaian

No.	Nama Jabatan	Pegawai yang ada	Pensiun			Promosi			Mutasi		
			2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
1.	Kabag Kepegawaian	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1
2.	Kasub Bag	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-
3.	. Kasub Bag	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-
4.	Pemroses mutasi pegawai	5	-	1	-	-	-	1	-	1	-
5.	Penyusunan formasi pegawai	3	-	-	-	-	-	-	-	-	1
6.	Penata arsip kepegawaian.	2	-	-	-	-	-	-	-	1	-
7.	dst	dst	dst	dst	dst	dst	dst	dst	dst	dst	dst
8.	dst	dst	dst	dst	dst	dst	dst	dst	dst	dst	dst

4. Membuat perkiraan persediaan pegawai

Membuat perkiraan persediaan pegawai untuk waktu yang ditentukan dengan inventarisasi pegawai yang sudah bersih yaitu inventarisasi yang sudah tidak mencantumkan lagi pegawai yang pensiun dalam waktu sampai penyusunan perencanaan.

Perkiraan ini dapat disusun dalam tabel berikut (tabel 4)

Contoh :

Tabel 4 : PERKIRAAN PERSEDIAAN PEGAWAI

Tahun 2005 s.d. 2007

Unit Kerja : Bagian Kepegawaian

No.	Nama Jabatan	Pegawai yang ada	Persediaan		
			2005	2006	2007
1.	Kabag Kepegawaian	1	1	1	-
2.	Kasubbag	1	1	1	-
3.	Kasubbag	1	1	1	-
4.	Pemroses mutasi pegawai	5	5	3	2
5.	Penyusun formasi pegawai	3	3	3	2
6.	Penata arsip kepegawaian.	2	2	1	1
7.	dst	dst	dst	dst	dst
8.	dst	dst	dst	dst	dst

C. Perhitungan Kebutuhan Pegawai

1. Perhitungan dengan metoda umum

Perhitungan kebutuhan pegawai untuk jabatan fungsional umum/non struktural menggunakan acuan dasar data pegawai yang ada serta peta jabatan dan uraian jabatan. Oleh karena itu, alat pokok yang digunakan dalam menghitung kebutuhan pegawai adalah uraian jabatan. Pendekatan yang dapat dilakukan untuk menghitung kebutuhan pegawai adalah mengidentifikasi beban kerja melalui:

- Hasil kerja
- Objek kerja
- Peralatan kerja
- Tugas per tugas jabatan

a. Pendekatan Hasil Kerja

Hasil kerja adalah produk atau output jabatan. Metoda dengan menggunakan pendekatan hasil kerja adalah menghitung formasi dengan mengidentifikasi beban kerja dan hasil kerja jabatan. Metoda ini dipergunakan untuk jabatan yang hasil kerjanya fisik atau non fisik tetapi dapat di kuantifisir. Metoda ini efektif dan mudah digunakan untuk jabatan yang hasil kerjanya hanya satu jenis.

Dalam menggunakan metoda ini, informasi yang dipergunakan adalah :

- Wujud hasil kerja dan satuannya
- Jumlah beban kerja yang tercermin dari target hasil kerja yang harus dicapai
- Standar kemampuan rata-rata untuk memperoleh hasil kerja.

Rumus menghitung kebutuhan pegawai dengan pendekatan metoda ini adalah :

$$\frac{\sum \text{Beban kerja}}{\text{Standar kemampuan rata-rata}} \quad \times 1 \text{ orang}$$

Contoh :

Jabatan	:	Penyortir surat
Hasil kerja	:	Surat yang telah disortir
Beban kerja/target hasil	:	2.500 surat setiap hari
Standar kemampuan penyortir	:	450 surat per hari

Perhitungan kebutuhan pegawai :

$$\frac{2.500 \text{ surat}}{450 \text{ surat}} \times 1 \text{ orang} = 5,5/ \text{ orang, dibulatkan menjadi } 6 \text{ orang}$$

b. Pendekatan Objek Kerja

Objek kerja yang dimaksud adalah objek yang dilayani dalam pelaksanaan pekerjaan. Metoda ini dipergunakan untuk jabatan yang beban kerjanya bergantung dari jumlah objek yang harus dilayani. Seperti pramu tamu/resepsionis, objek kerjanya adalah tamu.

Metoda ini memerlukan informasi:

- Wujud objek kerja;
- Jumlah beban kerja yang tercermin dari banyaknya obyek yang harus dilayani;
- Standar kemampuan rata-rata untuk melayani objek kerja.

Rumus menghitung dengan pendekatan metoda ini adalah

$$\frac{\sum \text{Objek kerja}}{\text{Standar kemampuan rata-rata}} \times 1 \text{ orang}$$

Contoh:

Jabatan	:	Pramu tamu/resepsionis
Objek kerja	:	Tamu
Beban kerja	:	150 orang tamu per hari
Standar kemampuan penerima	:	50 orang tamu per hari

Kebutuhan jabatan Pramu tamu adalah:

$$\frac{150 \text{ orang tamu}}{50 \text{ orang tamu}} \times 1 \text{ orang} = 3 \text{ orang}$$

c. Pendekatan Peralatan Kerja

Peralatan kerja adalah peralatan yang dipergunakan dalam bekerja. Metoda ini digunakan untuk jabatan yang beban kerjanya bergantung pada peralatan kerja, seperti pengemudi, beban kerjanya bergantung pada kebutuhan operasional kendaraan yang harus dikemudikan.

Dalam menggunakan metoda ini, informasi yang diperlukan adalah:

- Satuan alat kerja
- Jabatan yang diperlukan untuk pengoperasian alat kerja
- Jumlah alat kerja yang dioperasikan
- Rasio jumlah pegawai per jabatan peralatan kerja (RPK)

Rumus menghitung dengan metoda ini adalah:

$$\frac{\sum \text{Peralatan kerja}}{\text{Rasio penggunaan alat kerja}} \times 1 \text{ orang} =$$

Contoh:

Kendaraan dinas

Satuan alat kerja : Kendaraan dinas (mobil)

Jabatan yang diperlukan untuk pengoperasian alat kerja : - Pengemudi
- Montir

Jumlah alat kerja yang dioperasikan 20 mobil dinas

Rasio pengoperasian alat kerja : 1 Pengemudi 1 mobil dinas
1 Montir 5 mobil

- Jumlah pegawai / pemegang jabatan yang diperlukan

1. Pengemudi

$$\frac{20 \text{ mobil dinas}}{1 \text{ mobil dinas}} \times 1 \text{ Pengemudi} = 20 \text{ Pengemudi}$$

2. Montir

$$\frac{20 \text{ mobil dinas}}{5 \text{ montir}} \times 1 \text{ montir} = 4 \text{ montir}$$

d. Pendekatan Tugas Pertugas Jabatan

Metoda ini adalah metoda menghitung kebutuhan pegawai pada jabatan yang hasil kerjanya abstrak atau beragam, artinya hasil kerja dalam jabatan banyak jenisnya.

Informasi yang diperlukan untuk dapat menghitung kebutuhan pegawai dengan metode ini adalah :

- Uraian tugas beserta jumlah beban untuk setiap tugas
- Waktu penyelesaian tugas
- Jumlah waktu kerja efektif perhari rata-rata

Rumusan metoda ini adalah :

$$\frac{\sum \text{Waktu Penyelesaian Tugas}}{\sum \text{Waktu Kerja Efektif}}$$

- Waktu Penyelesaian Tugas disingkat WPT
- Waktu Kerja Efektif disingkat WKE

Contoh :

Jabatan : Pengadministrasi Umum

No.	Uraian Tugas	Beban Kerja	SKR	WPT
1	2	3	4	5
1.	Mengetik surat	70 lb/hari	12 mnt/lb	840 menit
2.	Mengagenda surat	24 srt/hari	6 mnt/srt	144 menit
3.	Mengonsep surat	24 srt/hari	5 mnt/srt	120 menit
4.	Melayani tamu	4 tamu/hari	6 mnt/tm	24 menit
5.	Menyusun laporan daftar hadir	1 lap/hari	30 mnt/lap	30 menit
6.	Mengadministrasi kepegawaian	10 data/hari	60 mnt/data	600 menit
7.	Mengadministrasi perlengkapan	15 data/hari	30 mnt/data	450 menit
			\sum WPT	2208 menit

Jumlah waktu kerja rata-rata perhari yang ditetapkan waktu kerja efektif adalah 5 jam = 300 menit

Jadi jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk jabatan Pengadministrasi Umum adalah :

$$\frac{2208 \text{ menit}}{300 \text{ menit}} \times 1 \text{ orang} = 7,03 \text{ orang} = 7 \text{ orang}$$

2. Perhitungan Kebutuhan Pegawai Dalam Jabatan Dengan Standar Kebutuhan Minimal yang telah ditetapkan oleh Instansi Pembina

Perhitungan dengan menggunakan metoda ini adalah perhitungan bagi jabatan fungsional tertentu atau jabatan lain yang standar minimalnya telah ditetapkan oleh instansi pemerintah. Jabatan tersebut berada dalam kelompok Tenaga Kesehatan dan Tenaga Pendidikan.

IV. PENUTUP

Perhitungan beban kerja merupakan salah satu cara yang sangat efektif untuk penyusunan formasi pegawai dan penentuan kebutuhan pegawai. Oleh karena itu dengan adanya perhitungan beban kerja diharapkan akan dapat memberikan masukan kepada pimpinan unit organisasi dalam melakukan penataan pegawai di lingkungan unit kerjanya agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dan substansi bidang tugasnya.