



## ANALISIS BEBAN KERJA PADA SUB URUSAN PENDIDIKAN SARJANA KEDOKTERAN FAKULTAS KEDOKTERAN UNIVERSITAS PADJADJARAN BANDUNG

**Sedarmayanti**

Guru Besar Universitas Dr. Soetomo Surabaya & Dosen STIA LAN Bandung

**Ardiansyah**

Alumni Pascasarjana STIA LAN Bandung

### *Abstrak*

Pada masa pilot project Program Based Learning (PBL), agen perubahan melakukan transformasi terhadap organisasi Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran, baik perubahan struktur organisasi maupun tugas pokok dan fungsi secara menyeluruh. Masalah dalam penelitian ini adalah: Fakultas Kedokteran Universitas Padjadjaran, pada awalnya bersifat departemental yaitu segala penyelenggaraan kegiatan mulai dari kuliah, Ujian Tengah Semester (UTS), Ujian Akhir Semester (UAS), sampai ujian sidang skripsi diselenggarakan oleh departemen. Namun setelah terjadi perubahan semua hal tersebut menjadi terpusat di Unit Kerja Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran. Dengan demikian, beban kerja Unit Kerja Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran menjadi bertambah sehingga pegawai menanggung semua kelebihan beban kerja.

Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Adapun teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi dan wawancara kepada 10 responden di Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran FK UNPAD. Teknik analisis data dilakukan berdasarkan perhitungan analisis beban kerja dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 yang selanjutnya dideskripsikan dan diuraikan secara kualitatif dan disesuaikan dengan hasil wawancara.

Hasil penelitian menunjukkan hal sebagai berikut: 1. Jumlah kebutuhan pegawai berdasarkan analisis beban kerja adalah 4 orang, 2. Efektivitas dan efisiensi jabatan bagian administrasi pada Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran Fakultas Kedokteran Universitas Padjadjaran dalam kategori A (Sangat Baik), 3. Efektivitas dan efisiensi unit kerja bagian administrasi pada Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran Fakultas Kedokteran Universitas Padjadjaran dalam kategori A (Sangat Baik), 4. Berdasarkan hasil observasi di lapangan, peneliti menyimpulkan bahwa, baik pada Jabatan maupun pada Unit Kerja Sub Urusan Pendidikan Sarjana dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif karena dengan jumlah pegawai yang ada, mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik, namun tidak efisien karena banyak melakukan penyelesaian pekerjaan di luar jam kerja. Hal tersebut dilakukan demi kelancaran penyelenggaraan kegiatan akademik (perkuliahan, ujian dan wisuda).

**Kata Kunci:** Analisis Beban Kerja, Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran

## WORKLOAD ANALYSIS IN SUB DIVISION OF EDUCATION IN FACULTY OF MEDICINE, PADJADJARAN UNIVERSITY

### *Abstract*

During the Problem-Based Learning (PBL) pilot project period, agents of change transform Sub Division of Medicine Program, both changing of the structural organization and comprehensive task and function. The problem on this research is that the Faculty of Medicine was departmental, that means all activities such as mid and final test and and thesis exam are conducted in the faculty. But, after the change occurred, these activities are carried out in Sub Division of Medicine Program. So that, Work load of the Sub Division of Medicine Program was increased and make the employees be responsible for all of them.

This research conducts both descriptive qualitative and quantitative. data are collected by interviewing and observing 10 respondents in Sub Division of Medicine Program, Faculty of Medicine, University of Padjadjaran. While, data analysis technique is done based on work load analysis in the Regulation of Ministry of Internal Affairs Number 12, 2008), that would be described and explained then, qualitatively and be appropriated with the interview result.

The results in this research are: 1. The number of the employee needed based on Work load analysis is 4 employees. The effectiveness and the efficiency of the position in the administration slot at Sub Division of Medicine Program Faculty of Medicine University of Padjadjaran with A grade category of certification (very well), 2. The effectiveness and the efficiency working unit in administration staff at the Sub Division of Medicine Program, Faculty of Medicine University of Padjadjaran with A grade category of certification (very well), 3. Based on observation's result in the location, the writer concludes that both position and at the working unit sub division of Bachelor of Medicine program are able to do their jobs effectively because the number of the employees are able to finish their jobs well but inefficiently because a lot of jobs are able to be finished out of their working time at the office. The reason why they finished their job out of their working time at office because to make the academic activities keep on running well (lecture activities, examination, and graduation).

**Keywords:** Workload Analysis, Sub Division of Education Bachelor in Faculty of Medicine



## A. LATAR BELAKANG MASALAH

Sejak berdiri setengah abad yang lalu, Fakultas Kedokteran Universitas Padjadjaran (FK Unpad) telah memberikan sumbangsih yang tak dapat diabaikan di bidang pendidikan tinggi bidang kedokteran dalam rangka pencerdasan kehidupan bangsa dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Sumbangsih tersebut diwujudkan melalui penyediaan profesional dan ilmuwan di bidang kedokteran dan kesehatan, pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi kedokteran; dan inovasi pemecahan permasalahan kesehatan serta pendidikan kedokteran bagi masyarakat. Dalam kurun waktu tersebut, reputasi yang baik, dedikasi dan komitmen yang tinggi sivitas akademika serta para alumni FK Unpad senantiasa diapresiasi secara baik dan luas oleh masyarakat.

Seiring dengan perjalanan waktu yang ditandai dengan dinamika perubahan situasi yang kompleks di tingkat lokal, regional dan global serta dinamika internal institusi FK Unpad, mutlak diperlukan upaya adaptasi terhadap berbagai tantangan tersebut agar FK Unpad tetap pada posisi dan perannya yang konstruktif bagi bangsa, negara dan umat manusia pada umumnya. Untuk itu dituntut kepeloporan dalam proses-proses perubahan yang cerdas dan inovatif dengan berlandaskan pandangan-pandangan yang visioner dan rumusan langkah-langkah strategis.

Upaya perumusan langkah strategis institusi FK Unpad telah dilakukan sejak tahun 1998. Dalam periode tersebut telah disusun dokumen Rencana Strategik (Renstra) FK Unpad 1998 – 2003, Renstra FK Unpad 2003 – 2008, 2008-2012 serta 2012-2016. Berbagai pencapaian kinerja strategik institusi telah terwujud selama masa tersebut, diantaranya adalah:

1. Terselenggaranya penerapan kurikulum program studi Sarjana Kedokteran yang mengedepankan proses pendidikan yang berpusat kepada mahasiswa (student-centred), berbasis masalah (problem-based), terintegrasi, berorientasi kepada masyarakat (community-oriented), keterpaparan dini terhadap persoalan klinik (early clinical exposure); dan sistematis.
2. Terakreditasinya program-program studi FK Unpad oleh otoritas pendidikan independen nasional dan di luar negeri.
3. Kerjasama yang luas dengan berbagai pemangku kepentingan baik di dalam dan di luar negeri di bidang pendidikan, riset dan pengabdian masyarakat.

4. Semakin beragamnya sumber penerimaan dana institusi, yang tidak semata-mata mengandalkan dana pendidikan yang bersumber dari pemerintah.
5. Meningkatnya kualifikasi akademik tenaga pendidik.
6. Meningkatnya proporsi tenaga pendidik yang memangku jabatan akademik guru besar sebagai modal dasar pengembangan kepemimpinan akademik yang handal.

Meski demikian, patut pula dicatat beberapa agenda strategik yang masih perlu dilanjutkan implementasinya. Agenda strategik tersebut meliputi : penguatan keunggulan sumber daya manusia pendidik dan kependidikan, peningkatan pengakuan bertaraf internasional atas mutu penyelenggaraan akademik, penguatan iklim riset yang berorientasi produk dan penguatan tata kelola organisasi menuju kemandirian.

Pada Tahun 1999 FK Unpad berhasil meraih hibah *Quality for Undergraduate Education (QUE)* Project dari Bank Dunia melalui Dikti sebesar 1,8 juta USD. Dana ini dimanfaatkan FK Unpad untuk membiayai pengembangan infrastruktur serta peningkatan kualitas staf melalui pendidikan dan pelatihan. QUE Project direalisasikan melalui pembentukan *Medical Education Research and Development Unit (MERDU)* dan *Medical Information Resources Centre (MIR-C)*. Pembentukan kedua unit tersebut menunjang pemenuhan kebutuhan yang tinggi akan informasi dan tanggung jawab untuk inovasi baru dalam sistem pendidikan kedokteran melalui penelitian.

MERDU mengusulkan kurikulum pembelajaran dengan Konsep SPICES yang merupakan kepanjangan dari *Student-centered, Problem Based, Community Oriented, Early Clinical Exposure, Systematic*, sebagai dasar pengembangan kurikulum untuk program pendidikan dokter. Kurikulum ini merupakan kurikulum yang mengintegrasikan departemen klinik dan preklinik serta memperkenalkan lebih awal pengetahuan klinik berupa kasus dan pelatihan keterampilan pada model atau pasien. Konsep SPICES mengutamakan prinsip *life-long student-active*. dengan pendekatan *Problem Based Learning (PBL)*

Konsep SPICES diturunkan pada beberapa metode pembelajaran secara umum dibagi menjadi tiga bentuk yaitu perkuliahan, tutorial dan tugas. Metode perkuliahan terdiri dari perkuliahan terintegrasi, kuliah monodisiplin



dan kuliah singkat. Kuliah terintegrasi memadukan beberapa mata ajar. Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris diintegrasikan pada semua program pada kegiatan ini. Metode kuliah monodisiplin digunakan pada mata ajar falsafah Pancasila dan Pendidikan Kewarganegaraan. Kuliah singkat atau *mini lecture* merupakan komplemen dari kegiatan tutorial yang akan diberikan sesuai kebutuhan mahasiswa oleh nara sumbernya.

Penerapan kurikulum PBL dimulai pada program pendidikan dokter pada tahap sarjana kedokteran, yaitu pada Kelas Pengantar Berbahasa Inggris (KPBI) pada tahun 2001, sebagai pilot project metode PBL. Pada saat itu pula FK Unpad mulai menerima mahasiswa asing dari Malaysia dan Timor Leste dengan jumlah kurang lebih 10% dari seluruh mahasiswa. Selaras dengan itu, pengakuan dari Jawatan Perkhidmatan Awam (JPA) Malaysia makin mengukuhkan keberadaan FK Unpad sebagai institusi yang dipercaya dalam menyelenggarakan pendidikan dokter bagi mahasiswa asing.

Setelah dirasakan kuat, pada tahun 2004 kurikulum pendidikan PBL ini diterapkan pada mahasiswa reguler. Sejak diterapkannya konsep SPICES dengan metode PBL mengundang banyak minat mahasiswa dari luar negeri untuk kuliah di FK Unpad. Salah satu bentuk kerjasama adalah dengan Fakultas Perubatan Universiti Malaysia. Dalam kerangka Twinning Program ini dari diakuinya kurikulum pendidikan dokter FK Unpad oleh Jawatan Perkhidmatan Awam (JPA) Malaysia dan Malaysia Medical Council pada tahun 2006.

Strategi Ekspansi selanjutnya adalah FK Unpad akan mengembangkan diri pada negara Timur Tengah dengan pertimbangan Indonesia adalah negara muslim. Secara intern FK Unpad pun membenahi diri dengan penguatan organisasi dan membangun infrastruktur untuk membuat citra standar pelayanan internasional. Program Studi Sarjana Kedokteran bertugas untuk menyelenggarakan Proses Pendidikan Kedokteran Dasar (Sarjana Kedokteran).

Sub Urusan Sarjana Kedokteran adalah unit kerja yang bertanggung jawab secara administratif terhadap proses pelaksanaan perkuliahan di Fakultas Kedokteran Unpad. Sedangkan Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran adalah unit kerja yang bertanggung jawab mengelola administrasi pada Program Sarjana Studi Sarjana Kedokteran.

Pada masa *pilot project* PBL, agen perubahan

**Tabel 1. Keadaan Staf Unit Kerja Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran**

Sebelum Perubahan	Setelah Perubahan
1 orang Kaur	1 orang Kaur
2 orang kolektor	1 orang Kasubur
1 orang sekretaris	Staf Tahun I 2 orang
	Staf Tahun II 2 orang
	Staf Tahun III 2 orang
	Staf Tahun IV 2 orang
	Sekretaris 1 orang
Total = 4 orang	Total = 11 orang

Sumber : FK UNPAD Tahun 2013

pun melakukan transformasi terhadap organisasi Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran baik perubahan struktur organisasi maupun tupoksi secara menyeluruh. Pola kerja yang sebelumnya dipandang tidak efektif dan tidak efisien dirubah. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada Tabel 1.

Berdasarkan tabel, bahwa Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran sudah perubahan mengalami penambahan jumlah pegawai. Hal ini dikarenakan banyaknya beban kerja yang harus dipikul pegawai setelah adanya perubahan. Sebelum perubahan, hanya ada satu orang sekretaris, namun setelah terjadi perubahan, maka staf untuk setiap angkatan/ tahun masing-masing terdiri dari dua orang dengan satu orang sekretaris yang tetap ada. Hal ini dilakukan karena banyaknya beban kerja pegawai, sehingga kebutuhan pegawai meningkat.

Tuntutan Pimpinan FK Unpad terhadap suksesnya penyelenggaraan Kurikulum PBL terhadap Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran sangat besar, mulai dari persiapan sebelum akademik berjalan sampai akhir akademik (perencanaan, pelaksanaan dan wisuda).

Perbedaan yang mencolok dari Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran yang lama dan baru adalah:

- a. Kurikulum lama sistem kerjanya lebih bersifat departemental, yaitu:
  - ▶ Departemen yang menyelenggarakan perkuliahan, absen mahasiswa dan dosen, serta ujian (perencanaan, pelaksanaan sampai evaluasi).
  - ▶ Departemen menyiapkan dosen, ruangan perkuliahan, materi perkuliahan, alat dan bahan perkuliahan.
  - ▶ Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran bertugas: memberikan jadwal



perkuliahan dan ujian kepada departemen, meminta laporan absen mahasiswa dan dosen serta nilai ujian dari departemen.

- b. Kurikulum Baru (PBL) lebih sistematis dan menyeluruh, yaitu : Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan pelaksanaan perkuliahan, mulai : membuat jadwal perkuliahan, menyiapkan dosen, menyiapkan materi perkuliahan, membuat absen mahasiswa dan dosen, menyelenggarakan ujian dan judisium sampai wisuda.

Dari perubahan pola kerja tersebut, beban pekerjaan Unit Kerja Sub Urusan Sarjana Kedokteran menjadi lebih banyak dan berat. Beban kerja tersebut meliputi jam kerja yang berlebihan, jumlah individu yang harus dilayani terlalu banyak, tanggung jawab yang harus dipikul terlalu banyak, dan pekerjaan administrasi lainnya yang melampaui kapasitas dan kemampuan pegawai. Di samping itu, beban kerja yang berlebihan secara kuantitatif berupa jumlah pekerjaan yang terlalu banyak, dan secara kualitatif, tingkat kesulitan pekerjaan tersebut yang harus ditangani.

Khusus pada unit kerja sub urusan pendidikan, pada awalnya bersifat departemental yaitu segala penyelenggaraan kegiatan mulai dari kuliah, UTS, UAS, ujian sidang sampai dengan wisuda dilakukan oleh departemen/pusat. Namun setelah terjadi perubahan, semua hal tersebut menjadi terpusat di Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran. Dengan demikian, beban kerja menjadi bertambah, sehingga pegawai menanggung semua kelebihan beban kerja. Hal ini mengakibatkan pegawai tidak mengambil cuti, bahkan hari libur (sabtu dan minggu) digunakan untuk menghubungi dosen melalui telepon. Sehingga kelebihan beban kerja pegawai menyebabkan beban kerja menjadi semakin menumpuk, mulai dari perencanaan sampai dengan wisuda mahasiswa. Dengan demikian, penataan organisasi perlu dilakukan, khususnya untuk perencanaan jumlah pegawai dengan analisis beban kerja, supaya tertata organisasi yang efektif dan efisien, karena semua pegawai menanggung beban kerja yang sesuai dengan kapasitas dan kemampuannya. Berdasarkan hal tersebut, peneliti merasa tertarik untuk meneliti masalah tentang analisis beban kerja pegawai di Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran FK

UNPAD.

Fenomena yang muncul di FK UNPAD pada waktu tertentu yaitu diantaranya ketika sedang terjadi UTS atau UAS, pegawai harus datang lebih awal dari mahasiswa. Jadwal ujian mahasiswa pada umumnya pada pagi hari sebelum jam kerja pegawai dimulai. Hal ini mengakibatkan pegawai harus datang sebelum jam kerja karena sebelum mahasiswa atau dosen datang waktu ujian, pegawai harus sudah ada dan menyiapkan segala keperluan ujian tersebut. Apalagi kalau sudah menjelang sidang dan wisuda, pegawai bekerja lebih intensif lagi yaitu datang sebelum jam kerja dan pulang melebihi jam kerja.

## **B. FOKUS PENELITIAN**

Berkenaan dengan paparan diatas, penulis menetapkan fokus penelitian pada : “menentukan jumlah ideal kebutuhan pegawai berdasarkan analisis beban kerja pada Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran Fakultas Kedokteran Unpad, sehingga tugas dapat dilaksanakan secara efektif, dan efisien”.

## **C. TUJUAN PENELITIAN**

Melalui analisis beban kerja, maka diperoleh tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui : 1. Efektivitas dan efisiensi jabatan, 2. Efektivitas dan efisiensi unit kerja dan 3. Jumlah kebutuhan pegawai bagian administrasi pada Sub Urusan Sarjana Kedokteran Fakultas Kedokteran Universitas Padjadjaran.

## **D. TINJAUAN TEORITIS/KONSEPTUAL**

### **1. Arti dan pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya merupakan cara mengelola manusia untuk mencapai tujuan/ keberhasilan organisasi. Sedarmayanti (2007:9) mengemukakan: Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan atau praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian. Pendapat tersebut dapat diartikan bahwa manajemen sumber daya manusia lebih mengarah pada pengelolaan manusia mulai dari perekrutan sampai dengan penilaian. Selanjutnya, Hasibuan (2003: 10) mengemukakan: Manajemen Sumber Daya



Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Ivancevich (dalam Moekijat, 2010: 4) definisi manajemen sumber daya manusia:

Human resource management can be defined as the process of accomplishing organizational objectives by acquiring, retaining, terminating, developing, and properly using the human resources in an organization. (Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai proses pencapaian tujuan melalui mendapatkan, mempertahankan, memberhentikan, mengembangkan, dan menggunakan/ memanfaatkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dengan sebaik-baiknya). Manajemen sumber daya manusia lebih tertuju pada suatu proses mencapai tujuan organisasi melalui pengelolaan manusia secara optimal. Siagian (2006: 4) mengemukakan MSDM sebagai: "Pengelolaan, penggunaan dan pemanfaatan sumber daya manusia menjadi berdaya guna dan berhasil guna". Menurut Handoko (2011: 4) MSDM adalah: "Penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi". Hasibuan (2007: 12) mengemukakan:

Fokus kajian MSDM adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

MSDM menyangkut pengaturan manusia sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dalam mewujudkan tujuan organisasi agar tercipta efektivitas dan efisiensi penyelesaian pekerjaan. Mangkunegara (2011: 2) mendefinisikan: MSDM sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai) yang dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. Byars & Rue (dalam Fajar dan Heru, 2010: 2) mengemukakan bahwa MSDM adalah: "Desain aktivitas yang mencakup pengadaan dan pengkoordinasian sumber daya manusia". Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa MSDM adalah suatu ilmu untuk mengelola sumber daya manusia supaya bekerja dengan efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Manajemen sumber daya manusia

merupakan berbagai upaya yang dilakukan oleh organisasi atau manajemen perusahaan/ organisasi melalui pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian imbalan (reward) dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. Dalam praktiknya manajemen sumberdaya manusia (MSDM) juga menyangkut disain implementasi sistem perencanaan, penyusunan kebutuhan karyawan, penempatan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.

## 2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Terdapat beberapa tujuan MSDM yang diungkapkan oleh para ahli sebagai berikut: Sedarmayanti (2007: 13) mengemukakan tujuan MSDM secara umum yaitu: "MSDM bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang". Selanjutnya tujuan secara khusus adalah:

- a. Mempertahankan karyawan yang diperlukan.
- b. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia.
- c. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi.
- d. Mengembangkan praktik manajemen.
- e. Menciptakan iklim yang produktif dan harmonis.
- f. Mengembangkan lingkungan.
- g. Keseimbangan dan adaptasi kebutuhan pihak terkait.
- h. Penilaian orang berdasarkan hasil kerja.
- i. Mengelola karyawan yang beragam.
- j. Adanya kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.
- k. Pengelolaan karyawan berdasarkan perhatian untuk karyawan, keadilan, dan transportasi.
- l. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

Hasibuan (2007: 14-15) mengemukakan tujuan/ peranan MSDM sebagai berikut:

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.



- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas dan jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

Berdasarkan pendapat tersebut maka tujuan MSDM pada dasarnya untuk mengelola pegawai supaya mampu mencapai keberhasilan organisasi melalui pegawai sebagai sumber daya manusia yang diharapkan mampu mencapai tujuan, visi, dan misi organisasi.

### 3. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan dasar untuk terwujudnya SDM yang berkualitas, unggul dan mempunyai kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Sebagaimana pendapat Handoko (2011: 53) bahwa: "Perencanaan SDM berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang". Perencanaan SDM memungkinkan organisasi untuk (Handoko, 2011: 54):

- a. Memperbaiki penggunaan SDM.
- b. Memadukan kegiatan-kegiatan personalia dan tujuan-tujuan organisasi di waktu yang akan datang secara efisien.
- c. Melakukan pengadaan karyawan-karyawan baru secara ekonomis.
- d. Mengembangkan informasi dasar manajemen personalia untuk membantu kegiatan-kegiatan personalia dan unit-unit organisasi lainnya.
- e. Membantu program penarikan dari pasar tenaga kerja secara sukses.
- f. Mengkoordinasikan program-program

manajemen personalia yang berbeda-beda, seperti rencana-rencana penarikan dan seleksi.

Perencanaan SDM dilakukan untuk efektivitas dan efisiensi penggunaan manusia sebagai karyawan, termasuk di dalamnya penarikan dan seleksi. Hal ini dilakukan dalam upaya untuk memudahkan pengelolaan sumber daya manusia yang akan bekerja mencapai tujuan organisasi.

Sedarmayanti (2007: 107) mengemukakan:

Perencanaan sumber daya manusia adalah kegiatan untuk mengantisipasi permintaan atau kebutuhan dan suplai tenaga kerja organisasi di masa yang akan datang, dengan memperhatikan persediaan sumber daya manusia sekarang, peramalan permintaan dan suplai sumber daya manusia, serta rencana untuk memperbesar jumlah sumber daya manusia. Dengan adanya perencanaan SDM maka masalah mengenai permintaan dan kebutuhan tenaga kerja untuk masa yang akan datang akan dapat diprediksi berdasarkan teknik-teknik tertentu dalam perencanaan sumber daya manusia. Teknik yang digunakan dalam perencanaan sumber daya manusia untuk meramalkan kebutuhan tenaga kerja akan terpenuhi untuk mengantisipasi kekurangan SDM di masa yang akan datang.

Sedarmayanti (2009: 94) mengemukakan penataan sumber daya manusia dilaksanakan dengan memperhatikan:

- a. Penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian.
- b. Sistem diklat yang efektif.
- c. Standar dan peningkatan kinerja.
- d. Pola karier jelas dan terencana.
- e. Standar kompetensi jabatan.
- f. Klasifikasi jabatan.
- g. Tugas, fungsi dan beban tugas proporsional.
- h. Rekrutmen sesuai prosedur.
- i. Penempatan pegawai sesuai keahlian.
- j. Remunerasi memadai.
- k. Perbaikan sistem informasi manajemen kepegawaian.

Sedarmayanti (2009: 95) mengemukakan perencanaan kebutuhan pegawai dilaksanakan dengan berdasarkan:

- a. Memberdayakan secara optimal pegawai yang sudah ada dalam organisasi.
- b. Memerhatikan beban kerja yang ada saat ini dan memperkirakan beban kerja masa yang akan datang.
- c. Memerhatikan kualifikasi pendidikan dan



pelatihan yang diperlukan institusi unit organisasi.

- d. Memerhatikan kebijakan umum pemerintah dalam pengadaan pegawai, misal: kebijakan minus growth atau zero growth dengan mempertahankan formasi pegawai yang tersedia.

Selanjutnya, Fajar dan Heru (2010: 43) mengemukakan: Perencanaan sumber daya manusia adalah proses penentuan kebutuhan sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang menjamin bahwa organisasi memiliki jumlah serta kualifikasi orang yang tepat dalam pekerjaan serta tepat pada waktu yang tepat.

Berdasarkan pendapat di atas, proses penentuan kebutuhan SDM dapat dilakukan melalui perencanaan SDM sebagai jaminan bagi suatu organisasi dalam menetapkan jumlah dan kualifikasi pegawai tepat pada sasarnya.

Dengan mengacu pada pendapat tersebut, perencanaan SDM tidak terlepas dari proses analisis kebutuhan pegawai dan manajemen SDM seperti : analisis pegawai yang ada sekarang, meramalkan kebutuhan pegawai, penyusunan rencana, dan memantau tercapainya tujuan organisasi. Pada dasarnya tujuan perencanaan SDM untuk membantu organisasi mengatasi segala permasalahan yang menyangkut SDM, diantaranya kualitas dan kuantitas SDM, kebutuhan SDM masa kini dan masa mendatang, menghindari tumpang tindih pekerjaan, dan pengelolaan SDM, mulai penarikan sampai dengan pemberhentian pegawai. Perencanaan SDM juga dijadikan acuan dalam menilai pegawai yang telah melakukan tugasnya yang disesuaikan dengan rencana yang telah dibuat sebelumnya.

Proses perencanaan sumber daya manusia terdiri dari empat tahapan utama, yaitu):

- a. Menentukan pengaruh tujuan organisasi pada unit organisasi tertentu.
- b. Menetapkan keterampilan, keahlian dan jumlah total karyawan (tuntutan bagi sumber daya manusia) yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan departemen (unit).
- c. Menentukan tambahan (net) sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk meringankan sumber daya manusia organisasi saat ini.
- d. Menyusun dan mengembangkan rencana tindakan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang diharapkan. (Fajar dan Heru, 2010: 49)

Selanjutnya, Mengkunegara (2011: 5) mengemukakan ada tiga kepentingan dalam perencanaan SDM yaitu kepentingan individu, organisasi dan nasional, yaitu:

- a. Kepentingan individu. Perencanaan SDM sangat penting bagi setiap individu pegawai, karena dapat membantu meningkatkan potensinya, begitu pula kepuasan pegawai dapat dicapai melalui perencanaan karier.
- b. Kepentingan organisasi. Perencanaan SDM sangat penting bagi organisasi dalam mendapatkan calon pegawai yang memenuhi kualifikasi. Dengan adanya perencanaan SDM, dapat dipersiapkan calon-calon pegawai yang berpotensi untuk menduduki posisi manajer untuk masa yang akan datang.
- c. Kepentingan nasional. Perencanaan SDM sangat bermanfaat bagi kepentingan nasional. Hal ini karena pegawai-pegawai yang berpotensi tinggi dapat dimanfaatkan pula oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan produktivitas nasional. Mereka dapat dijadikan tenaga-tenaga ahli dalam bidang tertentu untuk membantu program pemerintah.

Ada dua kegiatan dalam sistem perencanaan SDM, yaitu penyusunan anggaran tenaga kerja dan penyusunan program tenaga kerja. Berikut ini penjelasan menurut Mangkunegara (2011: 8-9).

- a. Penyusunan anggaran tenaga kerja (penyusunan formasi pegawai). Merupakan kegiatan memadukan jumlah tenaga kerja yang tersedia dengan jumlah tenaga kerja yang diperlukan. Tujuannya untuk mendapatkan gambaran mengenai kebutuhan tenaga kerja.
- b. Penyusunan program tenaga kerja. Merupakan kegiatan-kegiatan untuk mengisi formasi yang meliputi program pengadaan tenaga kerja, promosi jabatan pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai, pengembangan karier, program pemeliharaan pegawai, dan program pemberhentian pegawai.

Dengan perencanaan SDM, dapat diramalkan kebutuhan pegawai di masa yang akan datang dengan berbagai metode (Fajar dan Heru, 2010: 51-53) adalah : estimasi manajerial, teknik delphi, skenario analisis, analisis time series, rasio personalia, rasio produktivitas, analisis regresi dan *Benchmarking*.



Menurut Irawan, Motik, dan Sakti (1997: 63), "Dalam perencanaan SDM, selain kegiatan analisis jabatan juga diperlukan analisis beban kerja dan analisis kebutuhan tenaga kerja". Beban kerja merupakan kapasitas produksi dikalikan waktu, sedangkan kebutuhan tenaga kerja adalah beban kerja dibagi dengan rata-rata sumbangan tenaga karyawan perbulan.

Perkiraan kebutuhan tenaga kerja perusahaan ditentukan oleh perkiraan tersedianya tenaga kerja di perusahaan dan rencana-rencana perusahaan. Sedangkan perkiraan tersedianya tenaga kerja itu sendiri, ditentukan dari analisis beban kerja, analisis perpindahan tenaga kerja dan analisis kelebihan atau kekurangan tenaga kerja. Analisis kelebihan atau kekurangan tenaga kerja perusahaan, berkaitan dengan besarnya jumlah tenaga kerja yang ada pada perusahaan tersebut berada pada kondisi berlebih atau kurang jika dikaitkan dengan beban kerja. Analisis tersebut dapat dilaksanakan jika sudah diketahui beban kerjanya. Analisis beban kerja sendiri memberikan arahan tentang produktivitas. Produktivitas kerja dapat digambarkan dalam efisiensi penggunaan tenaga kerja. Di mana tenaga kerja tersebut akan dapat digunakan secara efisien jika jumlah tenaga kerja yang ada seimbang dengan beban kerjanya.

Melalui perencanaan SDM yang tertata dengan baik, maka dapat diketahui berapa perbandingan jumlah tenaga kerja yang ada sekarang dan jumlah SDM yang dibutuhkan. Hal tersebut dapat dijadikan informasi untuk membuat keputusan dalam menarik, memberhentikan, atau mempertahankan pegawai.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa perencanaan sumber daya manusia penting untuk dilaksanakan, karena akan memberikan kontribusi terhadap analisis beban kerja yang pada akhirnya akan tercapai efektivitas dan efisiensi tenaga kerja yang diperlukan, baik sekarang atau masa yang akan datang. Sehingga untuk melakukan perencanaan kebutuhan SDM, terlebih dahulu dilakukan analisis beban kerja.

#### 4. Arti dan Pentingnya Analisis Beban Kerja

Analisis beban kerja pada dasarnya memberikan suatu informasi tentang banyaknya pegawai yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Moekijat (2011: 125) sebagai berikut :

Analisis beban kerja merupakan salah satu prosedur yang memberikan atau menghasilkan

alat-alat pengukur tenaga kerja dan standar-standar penyusunan tenaga kerja yang menunjukkan jumlah-jumlah yang dipekerjakan untuk masing-masing jabatan.

Ada beragam definisi mengenai analisis beban kerja yang dikemukakan ahli sebagai berikut.

Menurut Komaruddin (1996: 235), analisis beban kerja adalah: Proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang 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 dilimpahkan kepada seorang petugas.

Pengertian analisis beban kerja menurut Simamora (1995: 57) adalah : mengidentifikasi baik jumlah karyawan maupun kualifikasi karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Menpan (1997), pengertian beban kerja adalah: sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. 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.

Menpan (1997) juga 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.

Hendrayanti (2011: 5) mengelompokkan beban kerja sebagai berikut:

- a. Beban kerja standar adalah : perhitungan waktu kerja secara efektif kali



volume/frekuensi yang ditargetkan dalam satu periode,

- b. Beban kerja real adalah : beban kerja standar yaitu perhitungan waktu kerja secara efektif kali volume/frekuensi yang ditargetkan dalam satu periode.

Manfaat dari analisis beban kerja, yang dapat digunakan organisasi antara lain:

- a. Untuk menghitung load pekerjaan seseorang dalam satu periode waktu tertentu
- b. Untuk menghitung kebutuhan jumlah tenaga kerja dalam suatu proses atau departemen
- c. Untuk proses pengajuan penambahan/pengurangan tenaga kerja
- d. Sebagai sarana pendukung untuk pengajuan kenaikan gaji/intensif

Sebagai alat evaluasi aplikasi teknologi yang dapat mengurangi beban kerja (Hendrayanti, 2011: 5)

Berbicara tentang beban kerja, tentu tidak terlepas dengan standar kerja, karena standar kerja adalah jumlah waktu yang harus digunakan untuk melaksanakan kegiatan tertentu dibawah kondisi kerja normal. Hendrayanti (2011: 5) mengemukakan: Dengan pengukuran kerja maka organisasi dapat melakukan evaluasi pelaksanaan kerja karyawan, merencanakan kebutuhan tenaga kerja, menentukan tingkat kapasitas, menentukan harga atau biaya suatu produk, memperbandingkan metoda-metoda kerja, memudahkan scheduling operasi-operasi bahkan dapat dijadikan dasar untuk menetapkan upah insentif.

Alat bantu yang dapat digunakan untuk pengukuran beban kerja antara lain:

- a. Bagan Proses Aliran (*Mapping Process Chart*)  
Bagan ini bermanfaat dalam memperlihatkan bagian proses yang tidak produktif.
- b. Bagan Pekerja-mesin (*Worker-machine Chart*)  
Bagan ini menggambarkan suatu siklus kerja dimana pekerjaan dan mesin sibuk atau menganggur.
- c. Bagan Proses-kelompok (*Gang-process Chart*)  
Bagan ini bermanfaat untuk mengkoordinasikan kegiatan sekelompok pekerja dan untuk mengetahui tingkat kesibukan dari masing-masing pekerja. (Hendrayanti, 2011: 7-8)

Dengan adanya alat bantu pengukuran beban kerja akan memudahkan dalam menganalisis beban kerja yang berlebihan dan beban kerja yang ringan. Dengan demikian, SDM yang memiliki beban kerja ringan dapat dimanfaatkan

untuk membantu SDM yang memiliki beban kerja berlebihan.

Tujuan analisis beban kerja diantaranya sebagai berikut (<http://www.ittc.co.id/>).

- a. Mengidentifikasi efisiensi dan efektivitas beban kerja.
- b. Sebagai bahan perumusan formasi dan rasio kebutuhan pegawai untuk keperluan penataan kelembagaan.
- c. Memperjelas dan mempertegas penyusunan format kelembagaan yang akan dibentuk secara lebih proporsional.

Dengan demikian, analisis beban kerja akan menjadi pedoman bagi penataan organisasi terutama dalam hal formasi dan kebutuhan SDM. Hasil analisis beban kerja dapat digunakan diantaranya untuk menata struktur organisasi, menilai prestasi kerja jabatan dan unit kerja, perencanaan kebutuhan SDM, dan formasi pegawai. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan dalam Permendagri No.12 Tahun 2008 pasal 20, analisis beban kerja menghasilkan informasi berupa :

- a. Efektivitas dan efisiensi jabatan serta efektivitas dan efisiensi unit kerja;
- b. Prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit;
- c. Jumlah kebutuhan pegawai/pejabat;
- d. Jumlah beban kerja jabatan dan jumlah beban kerja unit; dan
- e. Standar norma waktu kerja.

Dalam Permendagri tersebut, diketahui salah satu informasi yang dihasilkan dari analisis beban kerja, yaitu jumlah kebutuhan pegawai. Hal ini sejalan dengan pernyataan Moekijat (2010: 25) sebagai berikut : Analisis beban kerja akan mengakibatkan penentuan jumlah pegawai yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan selama jangka waktu tertentu. Gambaran demikian umumnya tidak benar/tepat, karena output tiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor. Namun, studi yang sistematis dan terinci mengenai hasil dan beban kerja mengakibatkan penghematan dalam pengisian lowongan jabatan.

Lebih lanjut, Moekijat (2010: 25) mengemukakan "Analisis beban kerja harus diikuti dengan analisis tenaga kerja". Hal ini diperlukan untuk penentuan ketepatan jumlah pegawai yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan pertimbangan ketidakhadiran pegawai dan perpindahan/mutasi pegawai.

Permendagri No. 12 Tahun 2008 pasal 21,



analisis beban kerja bermanfaat untuk :

- a. Penataan/penyempurnaan struktur organisasi;
- b. Penilaian prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit;
- c. Bahan penyempurnaan sistem dan prosedur kerja;
- d. Sarana peningkatan kinerja kelembagaan;
- e. Penyusunan standar beban kerja jabatan/kelembagaan, penyusunan daftar susunan pegawai atau bahan penetapan eselonisasi jabatan struktural;
- f. Penyusunan rencana kebutuhan pegawai secara riil sesuai dengan beban kerja organisasi;
- g. Program mutasi pegawai dari unit yang berlebihan ke unit yang kekurangan;
- h. Program promosi pegawai;
- i. Reward and punishment terhadap unit atau pejabat;
- j. Bahan penyempurnaan program diklat; dan
- k. Bahan penetapan kebijakan bagi pimpinan dalam rangka peningkatan pendayagunaan sumber daya manusia.

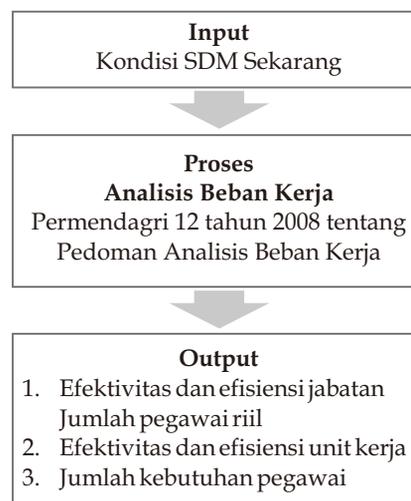
Permendagri No. 12 Tahun 2008 pasal 2, ruang lingkup analisis beban kerja adalah :

- a. 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.
- b. 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.
- c. Analisis beban kerja dilakukan pada setiap jabatan yang ada dalam satuan kerja organisasi.

Berdasarkan pernyataan tersebut, ruang lingkup analisis beban kerja ada tiga yaitu sebagai dasar/ acuan unit organisasi melakukan analisis beban kerja sesuai tupoksi, pengukuran beban kerja jabatan/unit kerja untuk efisiensi dan efektivitas kerja SDM, dan melakukan analisis beban kerja pada setiap jabatan.

### 5. Model Konseptual

Perhitungan kebutuhan tenaga kerja yang didasarkan pada beban kerja dapat dilakukan



**Gambar 1.**  
**Model Konseptual**

dengan melakukan pengamatan dan pencatatan terhadap aktifitas atau kegiatan yang dilakukan oleh pegawai dalam selang waktu tertentu. Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui hasil analisis beban kerja pegawai pada bagian administrasi yang berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi jabatan, unit kerja serta jumlah kebutuhan pegawai yang diperlukan. Untuk lebih jelasnya, model konseptual analisis beban kerja ada pada Gambar 1.

## E. METODE PENELITIAN

### 1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memaparkan informasi mengenai tugas pokok dan fungsi Sub Urusan Program Pendidikan Sarjana Kedokteran. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menghitung beban kerja yang menyangkut angka penggunaan waktu kerja, waktu kerja efektif, rata-rata waktu penyelesaian tugas pokok (standar kemampuan rata-rata) dan kuantitas atau beban tugas pokok selama setahun.

### 2. Informan Penelitian

Informan penelitian adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian (Moleong 2000 : 97). Informan merupakan orang yang benar-benar mengetahui permasalahan yang akan diteliti. Dalam penelitian ini terdapat 2 informan diantaranya:

- a. Informan kunci, yaitu orang-orang yang sangat memahami permasalahan yang



diteliti. Informan kunci dalam penelitian ini adalah Kepala Urusan Pendidikan, Kepala Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran, Staf Sekretariat dan Staf Tahun.

- b. Informan non kunci, yaitu orang yang dianggap mengetahui permasalahan yang diteliti yaitu Kepala Bagian Tata Usaha dan Kepala Sub Bagian Akademik

### 3. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data yang bersifat kuantitatif dan kualitatif. Sumber data berasal dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui kegiatan pengamatan terhadap aktivitas yang dilakukan oleh pegawai selama waktu kerja dan hasil kegiatan wawancara.

Pengumpulan data primer berupa standar kemampuan rata-rata waktu penyelesaian dan kuantitas beban tugas-tugas pokok pekerjaan pegawai pada Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran Fakultas Kedokteran Universitas Padjadjaran selama setahun dilakukan melalui metode wawancara terhadap pegawai. Selain itu, pengumpulan data untuk tujuan mengidentifikasi tugas-tugas pokok pekerjaan pada Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran FK Unpad dilakukan dengan metode gabungan wawancara dan observasi.

Data sekunder diperoleh dari data kepegawaian di lingkup institusi FK UNPAD.

Dalam pelaksanaan pengumpulan data, penulis menggunakan Field Research (penelitian lapangan). Instrumen dalam penelitian ini, penulis menggunakan observasi (pengamatan), interview (wawancara), serta dokumentasi.

#### a. Observasi (Pengamatan)

“Metode observasi adalah studi yang disengaja dan sistematis tentang fenomena-fenomena sosial, dan gejala-gejala alam dengan jalan pengamatan dan pencatatan” (Kartono, 1990:157). Di dalam pengertian psikologik, observasi (pengamatan) meliputi kegiatan pemuatan perhatian terhadap suatu obyek dengan menggunakan seluruh alat indera, baik itu melalui penglihatan, penciuman, pendengaran, peraba dan pengecap. Secara garis besar, dalam penelitian ini peneliti/ pengamat sebagai partisipan. Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang analisis beban kerja pegawai pada Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran FKUNPAD.

#### b. Interview (Wawancara)

“Metode Interview merupakan suatu percakapan, tanya-jawab lisan antara dua orang atau lebih yang duduk berhadapan secara fisik dan diarahkan pada suatu masalah tertentu” (Kartono, 1990:187). Wawancara dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara dan yang diwawancarai. Dengan interview diharapkan dapat memperoleh jawaban/ keterangan dari responden sesuai dengan tujuan penelitian. Metode ini penulis gunakan untuk mendapatkan informasi mengenai beban kerja yang ditanggung oleh pegawai pada Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran FK UNPAD.

#### c. Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata dokumen, yang berarti barang-barang tertulis. Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang latar belakang FK UNPAD, yang meliputi sejarah singkat berdirinya, visi-misi dan tujuan, struktur organisasi, keadaan pegawai, keadaan mahasiswa-mahasiswi, serta keadaan sarana dan prasarana yang tersedia.

### 4. Teknik Verifikasi Data

Verifikasi data dimaksudkan untuk melakukan pemeriksaan terhadap adanya kesalahan dalam penuangan data, baik data kuantitatif maupun data kualitatif. Verifikasi data dilakukan secara terus menerus sepanjang proses penelitian dilakukan. Sejak pertama memasuki lapangan dan selama proses pengumpulan data, peneliti berusaha untuk menganalisis dan mencari makna dari data yang dikumpulkan, yaitu mencari pola tema, hubungan persamaan, dan selanjutnya dituangkan dalam bentuk kesimpulan yang masih bersifat tentatif.

Teknik verifikasi data yang dilakukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

#### a. Triangulasi

Triangulasi merupakan proses pengumpulan data yang bersifat menggabungkan berbagai sumber dan teknik pengumpulan data yang sudah ada. Peneliti dalam melakukan proses pengumpulan data, bukan hanya mengobservasi bagian Sub Urusan Sarjana Kedokteran FK UNPAD atau mewawancarai, tetapi peneliti juga melihat aktivitas, fenomena keadaan mahasiswa serta mewawancarai pegawai guna mendapatkan data terkait dengan masalah dalam penelitian ini. Proses pengumpulan data dengan pendekatan triangulasi, peneliti selain mengumpulkan data tetapi sekaligus juga



menguji kredibilitas data yang ada dari berbagai sumber.

#### 1. *Member checking*

*Member checking* pada validasi data dalam penelitian kualitatif bertujuan untuk mengetahui akurasi hasil penelitian. Proses ini dapat dilakukan dengan membawa kembali laporan akhir atau deskripsi-deskripsi ke hadapan partisipan untuk mengecek apakah laporan/deskripsi/tema tersebut sudah akurat.

#### 2. *Expert Opinion*

Dalam tahap ini adalah tahap pematapan hasil akhir dengan cara peneliti harus mengkonsultasikan hasil temuan di lapangan atau data lapangan kepada para ahli di bidangnya termasuk pembimbing.

Selanjutnya melakukan uji keabsahan data. Menurut Moleong (2009:321): "keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsep kesahihan (validitas) dan keandalan (reliabilitas)...". Keabsahan data diperoleh, terutama lewat observasi dan wawancara harus dibuktikan dengan teknik pemeriksaan. Oleh karena itu peneliti berusaha agar terdapatnya validitas data dan keandalan data (reliabilitas).

Instrumen yang telah disusun berdasarkan analisis beban kerja belum dapat dipakai dan diujicobakan. Sebelumnya terlebih dahulu divalidasi oleh pakar dan pengguna sebagai judgment. Validasi pakar sebagai salah satu uji validitas isi merupakan langkah penting yang harus ditempuh dalam menyusun instrumen. Langkah ini akan melibatkan dua orang pakar dalam bidang perencanaan SDM dan lima orang pegawai untuk mengukur beban kerja dalam menguji instrumen yang telah disusun terlebih dahulu. Teknik uji dalam validasi pakar ini akan menggunakan teknik Delphi dan Focus Group Discussion (FGD). Teknik ini digunakan untuk memperkuat instrumen secara konten maupun konstruk, sehingga mencerminkan validitasnya.

#### 1. Focus Group Discussion (FGD)

Focus group discussion digunakan untuk mengumpulkan data berkenaan dengan validasi instrumen dengan cara mendiskusikan draft awal analisis beban kerja pegawai. Peserta focus group discussion adalah orang-orang yang memiliki kemampuan dan keahlian dalam bidang analisis beban kerja pegawai, sehingga mampu memberikan sumbangan pemikiran. FGD dilakukan dengan curah pendapat. Tiap peserta bebas menyampaikan ide-idenya

tentang analisis beban kerja dan indikatornya untuk saran dan usul perbaikan atau penambahan indikator yang dirumuskan. Rumusan indikator hasil focus group discussion selanjutnya dikembangkan menjadi rancangan instrumen penelitian (wawancara dan observasi) untuk dimintakan pendapat kepada nara sumber dan praktisi yang terkait melalui proses Delphi.

#### 2. Teknik Delphi

Penggunaan teknik Delphi dalam penelitian ini merupakan suatu cara sistematis untuk memperoleh kesepakatan pendapat (konsensus) mengenai rancangan kuesioner (rumusan kompetensi dan indikatornya) kepada praktisi lewat saling tukar dan mengembangkan pendapat atau ide. Mereka diminta pendapatnya dengan cara memberikan respon dan terbuka untuk saran dan perbaikan atau penambahan indikator yang dirumuskan. Proses Delphi dalam penelitian ini dilaksanakan sebanyak sekali putaran. Hasil jawaban akan dianalisis dengan menghitung persentase jawaban responden terhadap pertanyaan yang disajikan. Kriteria yang digunakan adalah 75% atau lebih responden menyatakan sangat penting dan penting pada suatu butir tertentu maka butir tersebut akan digunakan dalam perbaikan instrumen analisis beban kerja pegawai.

#### 5. Prosedur Pengolahan dan Analisis Data

Pengolahan data pada penelitian ini dilakukan dengan urutan sebagai berikut:

- a. Penyunting data  
Dilakukan setiap selesai pengamatan, untuk memeriksa jika ada kesalahan, kekuranglengkapan, dan ketidakkonsistenan data pengamatan.
- b. Pengelompokkan data  
Rincian tugas pegawai bagian administrasi dikelompokkan dalam satu uraian tugas tertentu.
- c. Memasukkan data (entry)  
Seluruh data dari lembar pengamatan dipindahkan ke dalam perhitungan analisis beban kerja, selanjutnya dilakukan pengolahan.
- d. Membersihkan data  
Dilakukan bila ada kesalahan dalam memasukkan data
- e. Menyajikan data

Analisis data dalam penelitian mengenai analisis beban kerja pegawai, dilakukan dengan



tahapan yang tercantum dalam lampiran Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008. Analisis beban kerja dilaksanakan secara sistematis dengan tahapan-tahapan sebagai berikut:

- a. Pengumpulan data beban kerja.  
Sebelum melakukan pengumpulan data, para analis harus melakukan pengkajian organisasi sehingga memperoleh kejelasan mengenai:
  1. Tugas pokok dan fungsi;
  2. Rincian tugas; dan
  3. Rincian kegiatan.
- b. Setelah melakukan pengkajian organisasi, pelaksanaan pengumpulan data dapat dilakukan dengan:
  - 1) Menyebarkan formulir isian;
  - 2) Wawancara;
  - 3) Observasi.

Berikut ini adalah rumus untuk menghitung jumlah kebutuhan pegawai:

$$\frac{\text{Jumlah Kebutuhan Pegawai/Pejabat} = \text{Jumlah beban kerja jabatan} : \text{Jam Kerja Efektif per tahun}}$$

Sedangkan untuk menghitung efektivitas dan efisiensi jabatan diisi dengan menggunakan rumus:

$$EU = \frac{\text{Beban Kerja Unit}}{\text{Jumlah Pegawai} \times \text{Jam Kerja Efektif per tahun}}$$

Keterangan :  
EU = prestasi kerja Unit  
Sumber : Permendagri No. 12 Tahun 2008

Dengan demikian, dapat dikategorikan prestasi kerja jabatan dengan menggunakan pedoman:

- a. EJ di atas 1,00= A (Sangat Baik)
- b. EJ antara 0,90 – 1,00= B (Baik)
- c. EJ antara 0,70 – 0,89= C (Cukup)
- d. EJ antara 0,50 – 0,69= D (Sedang)
- e. EJ di bawah 0,50= E (Kurang)

Untuk menghitung efektivitas dan efisiensi unit kerja menggunakan rumus:

$$EJ = \frac{\text{Beban Kerja Jabatan}}{\text{Jumlah Pemangku Jabatan} \times \text{Jam Kerja Efektif per tahun}}$$

Keterangan :  
EJ = prestasi kerja jabatan

Prestasi kerja unit dapat dikategorikan dengan menggunakan pedoman:

- a. EU di atas 1,00= A (Sangat Baik)
- b. EU antara 0,90 – 1,00= B (Baik)
- c. EU antara 0,70 – 0,89= C (Cukup)
- d. EU antara 0,50 – 0,69= D (Sedang)

e. EU di bawah 0,50= E (Kurang)

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 yaitu sebagai berikut:

**a. Menetapkan waktu kerja**

Waktu kerja adalah waktu kerja efektif, artinya waktu kerja yang secara efektif digunakan untuk bekerja. Waktu kerja efektif terdiri atas hari kerja efektif dan jam kerja efektif. Hari kerja efektif adalah jumlah hari dalam kalender dikurangi hari libur dan cuti. Perhitungannya menggunakan rumus:

$$\text{Hari Kerja Efektif} = [ A - ( B + C + D ) ]$$

Keterangan :  
A = Jumlah hari menurut kalender  
B = Jumlah hari Sabtu dan Minggu dalam setahun  
C = Jumlah hari libur dalam setahun  
D = Jumlah cuti tahunan

Hari libur dapat berupa hari libur nasional dan hari libur kedaerahan. Oleh karena itu, bagi tiap daerah dapat menghitung sendiri hari libur kedaerahannya. 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 diperkirakan rata-rata sekitar 30 persen dari jumlah jam kerja formal. Dalam menghitung jam kerja efektif sebaiknya digunakan ukuran 1 minggu.

**b. Menyusun Waktu Penyelesaian**

Tugas Waktu penyelesaian tugas merupakan hasil perkalian dari jumlah beban suatu tugas pokok dengan standar kemampuan rata-rata waktu penyelesaian tugas tersebut. Rumus perhitungan waktu penyelesaian tugas dapat dilihat pada berikut.

Rumus Perhitungan Waktu Penyelesaian Tugas

No.	Uraian Tugas Pokok	BT	SKR	WPT (BT × SKR)
1				
2				
3				
dst				
Σ WPT				

Keterangan :  
BT=jumlah beban tugas dalam waktu tertentu  
SKR=standar kemampuan rata-rata waktu penyelesaian tugas  
WPT=waktu penyelesaian tugas



Berdasarkan tabel tersebut, perkalian antara beban tugas dengan standar kemampuan rata-rata waktu penyelesaian tugas dilakukan per tugas pokok. Hasil perkalian dari seluruh tugas pokok yang ada kemudian dijumlahkan, sehingga menghasilkan total waktu penyelesaian tugas.

### c. Menghitung Jumlah Kebutuhan Pegawai

Jumlah kebutuhan pegawai dapat dihitung setelah waktu penyelesaian tugas ditentukan. Rumus perhitungan jumlah kebutuhan pegawai yaitu :

$$\frac{\Sigma \text{ Waktu Penyelesaian Tugas}}{\Sigma \text{ Waktu kerja efektif}} \text{ orang}$$

## F. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Hasil FGD (Focus Group Discussion)

Tujuan dari FGD adalah untuk memperoleh masukan dari pengalaman-pengalaman manajer perencanaan SDM guna memperbaiki prosedur pengelolaan SDM sehingga formasi pegawai yang dibutuhkan berdasarkan analisis beban kerja mendekati kelayakan untuk diterapkan.

#### a. Pelaksanaan

Focus Group Discussion (FGD) dilaksanakan pada tanggal 26-27 Agustus 2013. Kegiatan ini diikuti oleh 14 orang, terdiri dari: 1 orang Kabag, 2 orang Kasubag, 1 orang Kaur, 1 orang Kasubur, 1 orang sekretariat, 8 orang staf.

#### b. Analisis dan Refleksi Hasil FGD

Beberapa tanggapan partisipan kegiatan FGD adalah sebagai berikut:

#### 1. Penilaian Umum terhadap Panduan Analisis Beban Kerja

- a. Tahap-tahap dalam analisis beban kerja sudah sesuai harapan peserta namun perlu disusun rincian proses.
- b. Tahap proses analisis beban kerja cukup bagus dan dapat diterapkan di Sub

Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran FK UNPAD karena memiliki beberapa pegawai yang merasa beban kerjanya terlalu banyak, dan kekurangan pegawai.

- c. Pedoman analisis beban kerja dapat dijadikan acuan untuk menghitung kebutuhan pegawai di Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran FK UNPAD dalam upaya penetapan jumlah formasi pegawai.

#### 2. Penilaian terhadap Prosedur Analisis Beban Kerja

- a. Prosedur analisis beban kerja harus mempertimbangkan jumlah waktu kerja, jam kerja, banyaknya kegiatan dan waktu penyelesaian rata-rata serta standar waktu yang ditetapkan.
- b. Setiap jabatan memiliki deskripsi kerja yang dapat dihitung banyaknya kegiatan yang dilakukan pertahun.
- c. Deskripsi pekerjaan hendaknya berisi kegiatan-kegiatan yang harus dikerjakan, rincian tugas dan target hasil.

Partisipan di samping memberikan berbagai penilaian juga memberikan beberapa saran yang perlu ditindaklanjuti. Tabel 3 merupakan masukan dari peserta FGD yang digunakan sebagai bahan untuk memperbaiki pedoman wawancara.

Di samping adanya hasil penilaian dan saran yang harus diberikan tindak lanjut tersebut, juga terdapat beberapa tanggapan yang perlu diberikan tindak lanjut namun tidak perlu mengubah prosedur analisis beban kerja yang telah disusun. Beberapa tanggapan yang dimaksud yaitu:

1. Instrumen atau format dalam kegiatan analisis beban kerja sebagai pelengkap prosedur perlu dilampirkan dalam panduan.
2. Dokumen-dokumen apa saja yang harus dipenuhi dalam setiap analisis beban kerja.
3. Revisi Draft Instrumen Analisis Beban Kerja

**Tabel 3. Aspek yang Dinilai dan Aspek Penilaian yang Perlu Diberikan Tindak Lanjut Perbaikan**

Aspek yang Dinilai	Aspek Penilaian yang Perlu Diberikan Tindak Lanjut Perbaikan
Deskripsi pekerjaan setiap jabatan	Uraian pekerjaan secara jelas dan terperinci
	Kegiatan yang telah dilakukan per tahun
Waktu penyelesaian tugas dalam 1 unit kerja	Rata-rata waktu penyelesaian tugas oleh suatu jabatan tertentu
	Sarana dan prasarana yang memudahkan melakukan pekerjaan
	Beban kerja secara kualitatif dan kuantitatif
Formasi pegawai	Penempatan pegawai berdasarkan kebutuhan
	Berdasarkan analisis beban kerja pegawai



berdasarkan Focus Group Discussion

Berdasarkan masukan hasil penilaian peserta Focus Group Discussion, maka terdapat perubahan jumlah pertanyaan yang semula 9 menjadi 6 pertanyaan.

#### a. Hasil Teknik Delphi

Tujuan pelaksanaan teknik Delphi adalah untuk memperoleh masukan dan kesepakatan dari para pakar dan praktisi yang selama ini terlibat dalam analisis beban kerja di Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran FK UNPAD. Hal ini penting artinya dalam upaya memperoleh kesepakatan tentang item pertanyaan yang layak dan tidak layak dimasukkan dalam pedoman wawancara, sehingga draft wawancara yang sudah dibahas dalam tahap awal dapat diterima oleh semua pihak.

##### 1. Pelaksanaan Teknik Delphi

Teknik delphi dilaksanakan pada tanggal 28 sampai dengan 31 Agustus 2013. Sasaran teknik delphi adalah seluruh jabatan yang bekerja di Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran FK UNPAD. Alasan pemilihan responden ini adalah karena selama ini mereka yang merasakan semua beban kerja yang ditanggung dan sebagai pelaku di tempat kerja sekaligus mereka adalah pakar dalam analisis beban kerja pegawai. Dari 5 tabel pedoman observasi mengenai analisis beban kerja pegawai yang disebarakan dapat kembali sejumlah 4 tabel pedoman observasi.

Proses pelaksanaan teknik delphi adalah sebagai berikut:

1. Peneliti mengirimkan acuan prosedur analisis beban kerja dan pedoman observasi kepada semua jabatan yang ada di Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran FK UNPAD untuk mengkaji prosedur dan mengisi lembar observasi.
2. Responden (14 orang) diberi waktu 1 hari untuk melakukan pengkajian dan mengisi pedoman observasi yang sudah diterima, dan pedoman observasi yang masuk ditabulasi dan dianalisis sebagai bahan perbaikan prosedur analisis beban kerja.

Indikator analisis beban kerja di Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran FK UNPAD dikembangkan berdasarkan kajian teoritis dan FGD dengan para praktisi dan pakar serta pengalaman empiris peneliti yang cukup lama mengelola perencanaan formasi pegawai. Untuk mengetahui penilaian terhadap indikator oleh praktisi secara luas, maka indikator ini disusun

dalam bentuk pedoman observasi dengan skala bertingkat, yaitu: tidak penting (TP), kurang penting (KP), penting (P) dan sangat penting (SP).

Hasil pedoman observasi teknik delphi dianalisis dengan menghitung persentase jawaban responden terhadap pernyataan yang disajikan. Kriteria yang digunakan adalah 75%; artinya jika 75% atau lebih responden menyatakan sangat penting (SP) dan penting (P) pada butir tertentu, maka butir tersebut dapat diterima dalam prosedur analisis beban kerja. Sebaliknya apabila responden menyatakan kurang dari 75%, maka butir tersebut perlu dibahas dalam FGD yang melibatkan para praktisi, akademisi dan manajemen perencanaan SDM. Penentuan kriteria 75% didasarkan atas asumsi bahwa pada tahap ini merupakan tahap penyeleksian deskriptor masing-masing indikator dalam prosedur analisis beban kerja.

##### 2. Analisis dan Refleksi Teknik Delphi

Data yang diperoleh dari pedoman observasi teknik delphi selanjutnya dianalisis dengan persentase khusus untuk jawaban sangat penting (SP) dan penting (P). Dengan menerapkan kriteria yang telah ditetapkan, yakni 75%, maka dari 17 indikator observasi analisis beban kerja yang belum memenuhi kriteria dan tidak akan dipakai dalam pedoman observasi sebanyak 3 indikator, yaitu indikator nomor 5, nomor 13 dan nomor 17.

#### b. Hasil Observasi

Berdasarkan hasil observasi mengenai beban kerja pegawai, maka diperoleh uraian tugas/tanggung jawab setiap jabatan di Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran FK UNPAD sebagai berikut:

1. Kasubur Pendidikan
  - a) Melakukan penyusunan program kerja Sub Urusan Pendidikan
  - b) Melakukan pengumpulan data
  - c) Melakukan pengolahan data
  - d) Melakukan pelaporan
  - e) Melaksanakan pelaporan berkala triwulan
2. Sekretariat
  - a) Membuat / membalas surat
  - b) Pengarsipan
  - c) Melakukan pengandaan
  - d) Melakukan pelaporan/pendistribusi
3. Staf Tahun 1 sampai dengan Tahun 4
  - a) Melakukan penyusunan program kerja Sub Bagian Pendidikan



- b) Melakukan pengumpulan data
- c) Melakukan pengolahan data
- d) Melakukan pelaporan
- e) Melaksanakan pelaporan berkala triwulan

Hasil observasi menunjukkan bahwa setiap jabatan memiliki tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Tugas tersebut dilaksanakan oleh masing-masing jabatan untuk kelancaran berjalannya semua kegiatan di Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran FK UNPAD. Penulis melakukan pengamatan langsung pada hari Jumat tanggal 4 Oktober 2013. Penulis bermaksud untuk mengamati staf pelaksana tahun ke I.

Dalam tahap persiapan kegiatan perkuliahan, selain harus menyediakan dosen, staf Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran harus mempersiapkan :

- a) Modul /bahan kuliah dan bahan-bahan laboratorium
- b) Ruangan perkuliahan,
- c) Absen dosen dan mahasiswa
- d) Merekap kehadiran dosen dan mahasiswa pada komputer.

Selanjutnya, beban kerja yang dirasakan cukup berat adalah bahan ajar yang belum siap. Bahan ajar diberikan kepada mahasiswa sebelum kegiatan belajar diselenggarakan. Dosen selalu terlambat memberikan bahan ajar dengan alasan lupa atau sibuk atau tidak sempat membuat sehingga kegiatan belajar menjadi terhambat yang pada akhirnya menggunakan bahan ajar yang lama. Selain itu, bahan laboratorium seperti: kelinci, permintaannya selalu mendadak, sehingga dalam pengadaannya tidak sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan.

Kekurangan pegawai sebagaimana hasil analisis kebutuhan pegawai dirasakan juga oleh staf Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran. Sebagaimana hasil wawancara bahwa waktu penyelesaian rata-rata suatu tugas jabatan, karena terlalu banyak tupoksinya maka selalu pulang melebihi waktu yang ditentukan.

### 1. Hasil Perhitungan Jumlah Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Analisis Beban Kerja

Kebutuhan pegawai dihitung berdasarkan jumlah beban kerja jabatan dibagi dengan jam kerja efektif per tahun. Berikut tahap perhitungannya:

- a. Jumlah hari kerja efektif Tahun 2013  
Menghitung jam 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	16 hari	
Cuti	12 hari	
<u>Jumlah hari libur</u>		<u>132 hari</u>
Hari kerja Efektif 2013		<b>233 hari</b>

- b. Jam Kerja Efektif

Menghitung 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 :

5 x 7,5 jam =	37 jam 30 menit
Jam Kerja Efektif per Minggu (dikurangi waktu luang 25%) =	
75/100 x 37 jam 30 menit :	28 jam

#### Jam kerja efektif per hari hari kerja :

28 jam / 5 hari =	<b>5 jam 36 menit/hari</b>
-------------------	----------------------------

#### Jam kerja efektif per tahun 5 hari kerja

233 hari x 5 jam 36 menit/hari	<b>1.304 jam 48 menit</b>
	<b>≈ 1300 jam</b>

Jam kerja efektif tersebut akan menjadi alat pengukur dari beban kerja yang dihasilkan setiap unit kerja/jabatan.

- c. Beban Kerja Jabatan

Menghitung beban kerja jabatan yaitu volume kerja dikali norma waktu.

1. Perhitungan beban kerja Kepala Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran.

Dengan demikian diperoleh perhitungan kebutuhan pegawai pada jabatan Kepala Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran sebagai berikut:

$$\text{Kebutuhan pegawai} = \frac{1.850}{1.300} = 1,42$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, jumlah pegawai yang dibutuhkan adalah 1,42 orang (dibulatkan menjadi 1 orang). Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja yang dimiliki Kepala Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab cukup banyak (lebih dari 1,0).



Berdasarkan pengamatan peneliti, Kasubur Pendidikan Sarjana Kedokteran hampir setiap hari sabtu datang ke kantor untuk melayani pengambilan Ijazah dan transkript alumni. Hal ini dilakukan karena pada hari kerja (senin – jum'at) alumni S.Ked ini sedang melaksanakan pendidikan profesi (koas), baik di rumah sakit atau di puskesmas, mereka tidak diijinkan meninggalkan kegiatan pendidikan koas pada hari Senin – Jum'at, sehingga harus mengambil ijazah dan transkrip di hari sabtu.

## 2. Menghitung Beban Kerja Jabatan Staf Sekretariat

Perhitungan kebutuhan pegawai untuk jabatan staf Sekretariat sebagai berikut:

$$\text{Kebutuhan pegawai} = \frac{1.336}{1.300} = 1,03$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, jumlah pegawai yang seharusnya ada pada jabatan Staf Sekretariat jumlahnya 1 orang.

## 3. Menghitung Beban Kerja Jabatan Staf Tahun ke-1 sampai Tahun ke-4

Diperoleh perhitungan kebutuhan pegawai untuk jabatan staf tahun ke-1 sampai dengan tahun ke-4 sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Kebutuhan pegawai staf ke-1} &= \frac{1.918}{1.300} = 1,48 \\ \text{Kebutuhan pegawai staf ke-2} &= \frac{1.855}{1.300} = 1,43 \end{aligned}$$

Jumlah kebutuhan pegawai staf tahun adalah:  $1,48 + 1,43 = 2,91$  orang

Berdasarkan perhitungan tersebut, kebutuhan pegawai staf pertama dan kedua tahun 1 sampai dengan tahun 4 masing-masing membutuhkan 2,91 atau dibulatkan menjadi 3 orang. Hal ini menunjukkan kebutuhan penambahan pegawai pada staf pelaksana untuk setiap tahun sebanyak 1 orang. Hal tersebut menunjukkan bahwa beban pekerjaan yang harus dilaksanakan staf tahun 1 sampai dengan tahun 4 terlalu banyak dan tidak cukup dilaksanakan oleh 2 orang staf. Dari hasil perhitungan tersebut diperoleh informasi bahwa Unit Kerja Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran membutuhkan 14 orang pegawai dengan rincian, yaitu 1 orang Jabatan Kepala Sub Urusan Pendidikan, 1 orang Jabatan Sekretariat, 3 orang staf masing-masing untuk tahun 1 sampai dengan tahun 4 sehingga total staf tahun 1 sampai dengan tahun 4 adalah 12 orang.

Dengan jumlah pegawai yang ada, maka kekurangan staf pada Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran FK Unpad adalah; 1 orang x 4 tahun angkatan = 4 orang

## 4. Menghitung Efektivitas dan Efisiensi Jabatan

Perhitungan efektivitas dan efisiensi jabatan tujuannya adalah diperolehnya jumlah SDM/pegawai pada setiap jabatan selama 1 tahun.

Perhitungan efektivitas dan efisiensi jabatan diperoleh dari pembagian antara jumlah beban kerja dengan jumlah pegawai dikali jam kerja efektif per tahun.

Nilai efisiensi jabatan pada tabel di atas diperoleh dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{EJ}_{\text{Ka Ur Pendidikan}} &= \frac{1.434}{1 \times 1.300} = 1,10 \\ \text{EJ}_{\text{Ka Sub Ur Pendidikan}} &= \frac{1.850}{1 \times 1.300} = 1,42 \\ \text{EJ}_{\text{Sekretariat}} &= \frac{1.336}{1 \times 1.300} = 1,03 \\ \text{EJ}_{\text{Staf Pelaksana}} &= \frac{3.773}{2 \times 1.300} = 1,45 \end{aligned}$$

Untuk jabatan Staf Sekretariat, Kasubur dan Staf Pelaksana Tahun mendapat penilaian efektivitas dan efisiensi jabatan dengan nilai rata-rata diatas 1 ( $E_j > 1$ ), yang berada pada kategori A (Sangat Baik). Hal ini menunjukkan bahwa, jabatan-jabatan tersebut mampu mengerjakan semua beban kerjanya dengan sangat baik. Sejumlah beban kerja dapat dilaksanakan dengan sangat baik dan efektif sesuai dengan kebutuhan pegawai oleh masing-masing jabatan.

## 4. Menghitung Efektivitas dan Efisiensi Unit Kerja

Perhitungan efektivitas dan efisiensi unit kerja, tujuannya adalah diperolehnya jumlah pegawai pada suatu unit kerja selama 1 tahun. Perhitungan efektivitas dan efisiensi unit kerja sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{EU} &= \frac{1.434 + 1.850 + 1.336 + (4 \times 3.773)}{11 \times 1.300} \\ \text{EU} &= \frac{19.712}{14.300} = 1,38 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan tersebut diperoleh informasi bahwa efektivitas dan efisiensi unit kerja sebesar 1,38 ( $E_u > 1$ ) yang berada pada kategori A (Sangat Baik).

## 4. Hasil Temuan Penelitian

### a. Jumlah Kebutuhan Pegawai

Analisis kebutuhan pegawai sebagai dasar



bagi penyusunan formasi pegawai. Analisis kebutuhan pegawai dapat dilakukan berdasarkan analisis beban kerja dan perkiraan kapasitas seorang pegawai dalam jangka waktu tertentu.

Hasil wawancara dengan staf pelaksana pada tanggal 2-8 September 2013 bahwa beban kerja yang paling berat adalah mencari staf pengajar / dosen. Dosen masih terus harus diingatkan oleh staf kependidikan Pendidikan Sarjana Kedokteran karena alasannya lupa. Hal ini dikarenakan dosen Fakultas Kedokteran Unpad hampir 100% dokter, dosen / dokter klinik memiliki beban ganda tugas di Rumah Sakit Dr. Hasan Sadikin Bandung dan mengajar di Fakultas Kedokteran Unpad. Dosen diingatkan melalui sms, jika tidak membalas sms khawatir tidak sampai pesannya maka staf PSSK menelepon langsung. Adapun jumlah dosen yang harus dihubungi rata-rata sebanyak 15 – 30 orang setiap minggunya.

Dalam tahap persiapan kegiatan perkuliahan staf tahun selain harus menyediakan dosen, mereka pun harus mempersiapkan dan memastikan dapat dipergunakan, yaitu:

- 1) Modul / bahan kuliah dan bahan-bahan laboratorium
- 2) Ruang perkuliahan
- 3) Absen Dosen dan Mahasiswa  
Setiap kegiatan perkuliahan, staf melakukan absensi keliling kepada dosen setiap awal waktu dan akhir waktu kegiatan pembelajaran. Kegiatan ini memakan waktu 4 jam setiap harinya atau 12 jam setiap minggunya.
- 4) Merekap kehadiran dosen dan mahasiswa pada komputer.

Kekurangan pegawai sebagaimana hasil analisis kebutuhan pegawai dirasakan juga oleh staf PSSK. Sebagaimana hasil wawancara bahwa waktu penyelesaian rata-rata suatu tugas jabatan, karena terlalu banyak tupoksinya, maka selalu pulang melebihi waktu yang ditentukan. Jika kegiatan perkuliahan dilaksanakan jam 08.00 pagi, staf PSSK datang jam 07.00 untuk mempersiapkan dan memastikan dosen dan tempat perkuliahan. Dengan demikian, jumlah pegawai dan beban kerja yang dimiliki tidak sesuai. Dalam hasil wawancara diungkapkan bahwa kekurangan jumlah pegawai untuk sekretariat tahun setidaknya ditambah satu orang, sehingga masing-masing tahun menjadi 3 orang.

Salah satu aspek yang sangat penting untuk

mencapai pelayanan pendidikan yang bermutu adalah tersedianya SDM/ pegawai yang sesuai dengan situasi dan kebutuhan, baik kuantitas maupun kualitasnya. Untuk itu diperlukan perencanaan yang baik dalam menentukan pengembangan pegawai. Perencanaan yang salah bisa mengakibatkan kekurangan tenaga atau kelebihan tenaga, bila tenaga berlebih akan mengakibatkan kerugian pada Fakultas Kedokteran Unpad, dan apabila tenaga kurang, bisa mengakibatkan beban kerja yang tinggi sehingga kualitas pelayanan pendidikan akan menurun. Bila kualitas pelayanan pendidikan menurun bisa berdampak pada buruknya citra pelayanan akademik apalagi Fakultas Kedokteran Unpad memiliki mahasiswa Asing (Malaysia) dan bekerja sama dengan Faculty Perubatan University Kebangsaan Malaysia dalam menyelenggarakan pendidikan kedokteran pada Program Twinning Program.

#### **b. Efektivitas dan Efisiensi Jabatan**

Dalam penelitian ini, telah dilakukan pengamatan terhadap penggunaan waktu pada setiap kegiatan tenaga didahului dengan mencermati karakteristik seluruh kegiatan yang berhasil diamati. Banyaknya kegiatan tersebut dihitung pertahunnya untuk mengetahui beban kerja per tahun. Setiap beban kerja dalam suatu jabatan harus disesuaikan dengan kompetensi dan kualifikasi pegawai yang akan memegang jabatan tersebut.

Berdasarkan hasil perhitungan Efektivitas dan Efisiensi Jabatan (Ej) diperoleh hasil bahwa untuk Jabatan Kepala Sub Urusan dan Staf pelaksana tahun mendapat penilaian efektivitas dan efisiensi jabatan (Ej) 1,42 dan 1,45. Walaupun nilai  $Ej > 1$  menurut pedoman Analisis Beban Kerja Permendagri No. 12 Tahun 2008 adalah sangat baik. Akan tetapi kenyataan dilapangan menunjukkan bahwa pegawai staf PSSK FK Unpad dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan memanfaatkan waktu dan tenaga secara tidak efisien. Kepala Sub Urusan harus bekerja pada hari Sabtu untuk melayani alumni mengambil ijazah dan transkrip alasannya Alumni PPSK adalah mahasiswa koas atau Program Studi Profesi Dokter FK Unpad. Pada hari kerja (Senin-Jumat) tidak diijinkan keluar dari Rumah Sakit tempat mahasiswa tersebut melaksanakan pendidikan koas, selain itu pengambilan ijazah dan transkrip tidak boleh diwakilkan kepada temannya, harus diambil oleh yang bersangkutan. Oleh karena itu mahasiswa koas (alumni PPSK FK Unpad)



meminta Kasubur PSSK untuk dapat melayani pengambilan ijazah dan transkrip di hari Sabtu. Kasubur juga terlalu banyak menggunakan waktu untuk mempersiapkan perkuliahan.

Demikian pula dengan Jabatan Staf Tahun ke 1 sampai Tahun ke 4, dengan jumlah yang hanya 2 orang pertahunnya walaupun tugas yang diembannya sangat banyak, namun secara efektif mereka mampu melaksanakan tugas tersebut namun tidak efisien. Dikatakan efektif karena walau tugasnya banyak, namun dapat dikerjakan oleh 2 orang, dikatakan tidak efisien karena tugas tersebut dapat dikerjakan tidak cukup dengan waktu kerja yang tersedia. Untuk menyiapkan ujian biasanya pegawai datang ke kantor jam 6.00 atau jam 07.00 dan pulang jam 21.00 WIB.

Ada beberapa tugas jabatan staf tahun yang menurut pengamatan penulis tidak efisien, salah satunya adalah melakukan absen kedatangan dan kepulangan dosen (absen keliling). Alangkah lebih efisien jika absen tersebut disimpan di ruang sekretariat tutor, sehingga dosen yang langsung datang dan menandatangani absen kehadiran, dibandingkan dengan petugas yang berkeliling meminta tanda tangan dosen ke masing-masing ruang tutor sebanyak 15 ruangan. Kegiatan absen keliling ini menghabiskan waktu selama 2 jam setiap harinya, tiga hari dalam seminggu (80 jam pertahun).

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh dengan pengamatan langsung dan wawancara, bahwa efektivitas dan efisiensi jabatan kaur, kepala sub urusan dan sekretariat sub urusan pendidikan tercapai dengan sangat baik karena telah memenuhi jumlah kebutuhan pegawai. Sedangkan untuk jabatan staf pelaksana memerlukan 1 orang pegawai lagi untuk tahun 1 sampai dengan tahun 4. Sehingga idealnya setiap tahun staf pelaksana jumlahnya 3 orang supaya beban kerja setiap staf pelaksana tidak terlalu banyak dan tidak melebihi jam kerja.

Masing-masing jabatan membutuhkan kualifikasi tersendiri, hal ini dikarenakan tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda. Namun dari Fakultas Kedokteran Unpad tidak merinci kualifikasi yang dibutuhkan. Kualifikasi yang diperoleh dari penelitian ini didapatkan melalui wawancara. Hasil wawancara mengenai kemampuan/keahlian dan latar belakang pendidikan tidak sesuai. Ada yang berlatar belakang pendidikan SMA Persamaan, namun karena mau bekerja keras, tekun, mau belajar, maka dengan pertimbangan tersebut mereka

direkrut menjadi staf PSSK. Padahal sumber daya manusia merupakan aset paling penting yang harus dimiliki oleh organisasi.

Kompetensi/keahlian pegawai yang berbeda-beda akan menyebabkan beban kerja yang tidak merata. Beban kerja yang tidak merata ini dapat disimpulkan bahwa pekerjaan banyak dilimpahkan kepada satu pegawai. Ketidakteraturan beban kerja disebabkan oleh beberapa faktor, seperti : kurangnya pengetahuan pegawai terhadap deskripsi pekerjaannya, kebijakan untuk mengurangi beban pekerjaan pegawai senior dan lebih mengandalkan generasi muda dan faktor kepercayaan atasan kepada pegawai tertentu. Jika beban kerja lebih merata maka dengan jumlah pegawai yang ada dapat memberikan kontribusi yang lebih maksimal.

Kekurangan jumlah pegawai pada penelitian ini mengindikasikan bahwa dibutuhkan pegawai untuk mengerjakan beban kerja yang cukup banyak sehingga dapat dikerjakan oleh beberapa orang. Berdasarkan pengamatan dapat diketahui bahwa rata-rata pegawai merasakan beban kerja yang mereka emban berlebihan sehingga mereka merasa perlu tambahan pegawai.

### c. Efektivitas dan Efisiensi Unit Kerja

Setiap unit organisasi diharapkan melakukan pengukuran dan analisis beban kerja. Hal ini dimaksudkan untuk membangun proses bisnis yang lebih akuntabel, transparan, efektif, efisien, dan modern, sesuai perkembangan lingkungan terkini. Hasil ABK digunakan untuk mengetahui beban kerja jabatan atau unit, kebutuhan pegawai atau pejabat, efisiensi dan efektivitas jabatan atau unit, serta standar norma waktu.

Era pembangunan yang bertujuan untuk kemakmuran masyarakat juga dihadapi tidak terkecuali oleh organisasi nirlaba seperti Unpad. Unpad merupakan institusi negara dengan status Badan Layanan Umum (BLU) yang menyelenggarakan dan bertanggung jawab atas pendidikan tinggi dalam berbagai disiplin ilmu secara luas. Khususnya Fakultas Kedokteran Unpad sebagai institusi yang bersifat semi nirlaba menerima mahasiswa Asing (Malaysia dan Timor Leste), mendayagunakan seluruh keuntungan yang diperoleh dari usaha bisnisnya untuk kepentingan peningkatan kualitas pendidikan.

Penyelenggaraan pendidikan di Fakultas Kedokteran Unpad dalam rangka pencapaian tujuannya menghasilkan lulusan yang



berkualitas juga tidak terlepas dari peran serta tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sebagai sumber daya penunjang. Upaya Unpad dalam rangka mencapai tujuan, menghasilkan lulusan berkualitas untuk menghadapi tuntutan pembangunan dapat dilakukan melalui suatu pengelolaan organisasi yang efektif dan efisien. Pengelolaan organisasi yang efektif dan efisien dapat dilakukan di seluruh bidang termasuk bidang kedokteran.

Sumber daya manusia memerlukan perencanaan yang baik dengan memperhatikan hal penting untuk dilakukan yaitu meliputi: analisis pekerjaan dan beban kerja organisasi secara keseluruhan. Beban kerja yang didistribusikan secara tidak merata dapat mengakibatkan ketidaknyamanan suasana kerja karena karyawan merasa beban kerja yang dilakukannya terlalu berlebihan atau bahkan kekurangan.

Sumber daya manusia pada suatu unit kerja harus dapat dikelola dengan baik terutama agar beban kerja yang ditanggung oleh masing-masing pegawai sesuai dengan kapasitas yang dimiliki. Jika terjadi kelebihan beban kerja, maka para pegawai akan merasa kelelahan dalam melayani kebutuhan administrasi mahasiswa dan dapat berakibat menurunnya kualitas pelayanan. Sebaliknya jika terjadi kekurangan beban kerja, maka institusi menggaji karyawan dengan jumlah yang lebih banyak untuk hasil kerja yang sama atau terjadi inefisiensi biaya.

Kebutuhan SDM dapat dihitung dengan mengidentifikasi seberapa banyak output organisasi pada divisi tertentu yang ingin dicapai. Kemudian hal itu diterjemahkan dalam bentuk lamanya (jam dan hari) pegawai yang diperlukan untuk mencapai output tersebut, sehingga dapat diketahui pada jenis pekerjaan apa saja yang terjadi deviasi negatif atau sesuai standar.

Jumlah pegawai yang diperlukan dalam suatu unit kerja dibandingkan dengan jumlah pegawai yang ada berdasarkan analisis beban kerja dapat diidentifikasi adanya kekurangan jumlah pegawai. Hal ini menunjukkan adanya kelebihan beban kerja pada unit kerja sub urusan pendidikan S1 profesi kedokteran FK UNPAD.

Efektivitas dan efisiensi yang dicapai oleh unit kerja (Eu) adalah 1,38 berada dalam kategori A yang artinya amat baik. Namun berdasarkan hasil observasi peneliti, unit kerja Sub Urusan PSSK FK Unpad terlalu banyak pekerjaan yang diembannya sehingga untuk dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai target waktu

mereka harus bekerja dengan waktu yang sangat banyak.

Agar proses kegiatan perkuliahan atau ujian terselenggara dengan sukses, pegawai harus datang lebih pagi dan pulang lebih sore. Sehingga peneliti berkesimpulan bahwa Unit Kerja Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran dapat melaksanakan pekerjaan tersebut secara efektif namun tidak efisien.

Dikatakan sangat efektif karena dengan jumlah pegawai yang ada, unit kerja Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran FK Unpad dapat mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, padahal berdasarkan perhitungan kebutuhan jumlah pegawai, Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran kekurangan pegawai dikatakan tidak efisien dikarenakan tugas-tugas tersebut dapat diselesaikan dengan melebihi waktu dan hari kerja yang telah ditetapkan.

## F. PENUTUP

### 1. Simpulan

Berdasarkan hasil temuan penelitian, maka dapat diambil beberapa simpulan sebagai berikut:

- Unit kerja Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran Fakultas Kedokteran Universitas Padjadjaran mengalami kekurangan pegawai, karena tidak sesuai antara kebutuhan ideal dengan keadaan yang ada.
- Nilai Efektivitas dan efisiensi jabatan pada Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran Fakultas Kedokteran Universitas Padjadjaran menunjukkan sangat efektif namun tidak efisien.
- Nilai Efektivitas dan efisiensi unit kerja pada Sub Urusan Pendidikan Sarjana Kedokteran Fakultas Kedokteran Universitas Padjadjaran menunjukkan sangat efektif namun tidak efisien.

### 2. Saran

Berdasarkan simpulan, maka diajukan beberapa saran sebagai berikut:

- Fakultas Kedokteran UNPAD sebaiknya mengkaji ulang mengenai analisis pekerjaan di unit administrasi dalam lingkup departemen..
- Mengadakan pelatihan bagi pegawai
- Kekurangan jumlah pegawai sebaiknya dapat diatasi dengan penambahan pegawai.
- Studi banding antar departemen mengenai pekerjaan administrasi akademik.



## REFERENSI

### Buku Teks

- Arikunto S. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Fajar S dan Heru T. 2010. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: UPPSTIMYKPN.
- Gomez M.L.R. et al. 2007. *Managing Human Resources*. Fifth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, Inc.
- Handoko T.H. 2011. *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan M.S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irawan. et al. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA LAN Press.
- Kartono K. 1990. *Pengantar Metodologi Riset Sosial*. Bandung: Mandar Maju.
- Mangkuprawira, S. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta : PT. Ghalia Indonesia.
- Mangkunegara A.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Milkovich G.T dan Newman J.M. 2008. *Compensation*. Ninth Edition. New York: McGraw-Hill Companies.
- Moekijat. 2011. *Analisis Jabatan*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- \_\_\_\_\_. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Moleong L.J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Narbuko C dan Achmadi A. 2002. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nasution S. 1991. *Metode Research Penelitian Ilmiah*. Bandung: Jemmars.
- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen SDM Cetakan 1*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- \_\_\_\_\_. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- \_\_\_\_\_. 2010. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: Refika Aditama.
- Simamora H. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: P.STIE YPKN.
- Siagian S.P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi I. Cetakan Ketiga Belas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singarimbun M.1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3S.

### Situs Internet

- Hendrayanti E. 2011. Analisis Beban Kerja Sebagai Dasar Perencanaan Kebutuhan SDM. <http://www.ejournal-unisma.net/ojs/index>.
- Komaruddin. 1996. *Beban Kerja*. <http://www.bkn.go.id>
- Menpan. 1997. *Definisi Beban Kerja*.

<http://www.bkn.go.id> [12 Oktober 2011].  
<http://lpjm.uinjkt.ac.id/index.php/component/content/article/219-workshop-penyusunan-analisis-beban-kerja-abk>

<http://www.ittc.co.id/>

<http://seputarindustri.wordpress.com/2012/11/09>  
Soleman A. 2011. Analisis Beban Kerja Ditinjau Dari Faktor Usia Dengan Pendekatan Recommended Weight Limit. *Jurnal*: Vol. 05, No. 2, Agustus 2011 ISSN: 1978-1105. <http://www.scribd.com/doc/98415827/Arika2011-5-2-1-Soleman>.

### Peraturan Perundang-Undangan

- Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai.
- Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2003 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil.
- Permendagri No. 12 Tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah.