

TESIS

ANALISIS BEBAN KERJA PEGAWAI
PADA BAGIAN KESEJAHTERAAN RAKYAT
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PACITAN



Diajukan Oleh :

AZIS JAZA

161403337

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA
YOGYAKARTA
2018

ANALISIS BEBAN KERJA PEGAWAI
PADA BAGIAN KESEJAHTERAAN RAKYAT
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PACITAN

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
dalam mencapai derajat Sarjana S-2
Program Studi Magister Manajemen



Diajukan Oleh :

AZIS JAZA
161403337

Kepada

MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA
YOGYAKARTA
2018

TESIS

ANALISIS BEBAN KERJA PEGAWAI
PADA BAGIAN KESEJAHTERAAN RAKYAT
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PACITAN

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
dalam mencapai derajat Sarjana S-2
Program Studi Magister Manajemen



Diajukan Oleh :

AZIS JAZA

NIM : 161403337

Kepada

MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA

YOGYAKARTA

2018

TESIS

ANALISIS BEBAN KERJA PEGAWAI
PADA BAGIAN KESEJAHTERAAN RAKYAT
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PACITAN

Oleh :

AZIS JAZA
NIM : 161403337

Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Dewan Penguji

Pada Tanggal : 14 April 2018

Dosen Penguji I

Prof. Dr. Slamet PH, MA, Med, MA, MLHR, Ph.d

Dosen Pembimbing I

Dosen Penguji II/Dosen Pembimbing II

Dr. Muhammad Su'ud

Drs. Muhammad Subkhan, MM

dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister

Yogyakarta, April 2018

Mengetahui,

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebut dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, April 2018

AZIS JAZA

**STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat**

KATA MUTIARA

Marilah Kita membangun bangsa dan hindarkan pertikaian yang sering terjadi dalam sejarah. Inilah esensi tugas kesejahteraan kita, yang tidak boleh kita lupakan sama sekali

(Gus Dur)

Kesalahan yang membuat Anda sedih lebih baik daripada kebaikan yang membuat Anda congkak

(Gus Mus)

PERSEMBAHAN

Ku persembahkan hasil karyaku ini kepada :

Istri dan anak-anak-ku tercinta dan saudara-saudara-ku serta para sahabat

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim, alhamdulillah Robbil 'alamin assolatu wassalamu 'ala asrifil anbiya'i wal mursalin, Sayyidina Muhammadin wa 'ala alihi washahbihi ajma'in.

Segala Puji bagi Allah SWT atas Rahmat, Nikmat, Taufik dan HidayahNya, sehingga dapat diselesaikannya tesis yang berjudul “Analisis Beban Kerja Pegawai Pada Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan ”. Tesis ini diajukan sebagai bagian dari tugas akhir dalam rangka menyelesaikan studi di Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

Dalam penyelesaian tesis ini, penulis banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, untuk itu perkenankan penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Bapak Direktur Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.beserta seluruh staf pengajar dan seluruh jajarannya.
2. Bapak Indartato, Bupati Pacitan yang telah memberikan izin belajar untuk mengikuti pendidikan Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
3. Bapak DR. Muhammad Su'ud dan Bapak Drs. Muhammad Subkhan, MM selaku dosen pembimbing, yang telah banyak membantu penulis dalam memberikan ide, saran dan kritiknya.
4. Bapak Arbangi S.Sos, M.Si, selaku Kepala Bagian Kesejahteraan Rakyat beserta seluruh karyawan-karyawati yang banyak memberikan kemudahan dan kerjasamanya selama penulisan.

5. Istri dan anak-anakku tercinta yang banyak memberikan dampingan dan semangat kepada penulis.
6. Semua fihak yang telah banyak memberikan dorongan dan bantuan kepada penulis.

Semoga bantuan dari berbagai fihak tersebut menjadi amal shaleh dan mendapatkan balasan pahala yang berlipat ganda dari Alloh SWT. Amien.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dan kelemahan dalam penulisan ini. Untuk itu saran dan kritik yang konstruktif akan sangat membantu agar tesis ini dapat menjadi lebih baik. Akhirnya semoga tesis ini berguna bagi penulis khususnya dan pembaca sekalian. Terima kasih.

Pacitan, April 2018.

Penulis.

*WORKLOAD ANALYTING OF EMPLOYEES IN THE PUBLIC WELFARE OF
PACITAN DISTRICT SECRETARIAT*

Abstract

Pacitan district secretariat has a workload that must be resolved in accordance with their duties and function. This, however, there are differences in workload when viewed individually. The purpose of this study was to analytng the workload of employees and the offer and strategies action that must be done so that the workload on the public welfare secretariat Pacitan district in order to be fulfilled .research will be conducted on the public welfare secretariat Pacitan district starting in November until Desember 2017. Data processing is done by examining the results on a sheet of work sampling, to see there is an error or not the charging sheet work sampling. The the data sampling work will be grouped according to their respective categories. Workload analysis is also done through observation of the use of working hours are grouped into productive activities, non productive activities and personal activities. Based on the analysis of the workload on the public welfare Pacitan district secretariat showed that the distribution of the workload of each sub-section are not evenly distributed. There stucking workload on one employees. It needs to be reorganized for the distribusion of employees to carry out the duties and functions of the people Pacitan district secretariat.

ANALISIS BEBAN KERJA PEGAWAI
PADA BAGIAN KESEJAHTERAAN RAKYAT SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN PACITAN

Ringkasan

Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan memiliki beban kerja yang harus ditetapkan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Bagaimanapun, ada perbedaan pada beban kerja jika dipandang secara individu. Tujuan dari studi ini untuk menganalisis beban kerja pegawai dan menawarkan tindakan dan strategi yang harus dilakukan agar beban kerja Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan supaya terpenuhi. Penelitian akan dilakukan pada Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan mulai bulan Nopember sampai dengan bulan Desember 2017. Pengolahan data dilakukan dengan menguji dari contoh kertas kerja, untuk melihat ada atau tidaknya ketidaksesuaian contoh kertas kerja. Contoh kertas kerja dikelompokkan dalam kategorinya dan dianalisis. Analisis beban kerja juga dilakukan melalui pengamatan penggunaan jam kerja yang dikelompokkan ke dalam kegiatan produktif, kegiatan tidak produktif dan kegiatan pribadi. Berdasarkan analisis tersebut, beban kerja pegawai Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan menunjukkan pembagian beban kerja pada masing-masing individu dan seksi tidak merata. Ada beban kerja lebih banyak pada satu pegawai. Perlu ada penataan lagi terhadap pendistribusian pegawai dalam melaksanakan tugas fungsinya pada Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
KATA MUTIARA DAN PERSEMBAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
RINGKASAN	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	9
C. Pertanyaan Penelitian	9
D. Tujuan Penelitian	10
E. Manfaat Penelitian	10
BAB II LANDASAN TEORI	11
A. Manajemen Sumber Daya Manusia	11
B. Perencanaan Sumber Daya Manusia	13
C. Analisis Pekerjaan	14
1. Istilah – istilah dalam Analisis Pekerjaan	16
2. Teknik Pengumpulan Informasi Analisis Pekerjaan	17
3. Deskripsi Pekerjaan	20
4. Spesifikasi Pekerjaan	23

D. Beban Kerja	24
E. Perhitungan Kebutuhan Pegawai	27
1. Tinjauan Umum	27
2. Dimensi Beban Kerja	37
3. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja	42
4. Dampak Beban Kerja	43
5. Pengukuran Beban Kerja	44
6. Penilaian Beban Kerja	45
7. Tinjauan Studi Terdahulu	46
F. Kerangka Pemikiran	49
BAB III METODE PENELITIAN	53
A. Rancangan Penelitian	53
B. Pendekatan Penelitian	53
C. Variabel Penelitian	53
D. Definisi Operasional.....	54
E. Subjek Penelitian dan Obyek Penelitian.....	57
F. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	57
G. Jenis dan Sumber Data.....	57
H. Populasi dan Sampel Penelitian	58
I. Metode Pengumpulan Data.....	59
J. Pengolahan dan Analisis Data.....	60
1. Pengolahan Data	60
2. Analisis Data	60

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	64
A. Hasil Penelitian	64
1. Gambaran Umum Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan	64
2. Visi dan Misi Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan	69
3. Gambaran Hari dan Waktu Kerja Pegawai Negeri Sipil	70
4. Penggunaan Jam Kerja	71
5. Analisis Beban Kerja pada Sub Bagian Kesejahteraan, Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan	74
6. Analisis Beban Kerja pada Sub Bagian Kemasyarakatan Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan	76
7. Analisis Beban kerja pada Sub Bagian Keagamaan, Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan	79
8. Wawancara dan Quesioner	84
B. Pembahasan	85
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	88
A. Simpulan.....	88
B. Saran	88
DAFTAR PUSTAKA	90

LAMPIRAN - LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1. Jumlah Kegiatan dan Jumlah Sub Kegiatan Masing-masing Sub Bagian di Bagian Kesra Setda Kab. Pacitan.....	5
Tabel 2. Jumlah Pegawai Masing-masing Sub Bagian di Bagian Kesra	6
Tabel 3. Dimensi Skala rating/Skor Metode SWAT.....	40
Tabel 4. Perhitungan Hari Kerja Produktif selama Satu Tahun.....	52
Tabel 5. Data Jumlah Pegawai, Golongan dan Tingkat Pendidikan di Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan.....	68
Tabel 6. Jumlah Penggunaan Waktu Kerja Pegawai Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan	72
Tabel 7. Analisis Beban kerja Penyiap Bahan Urusan Kesejahteraan.....	75
Tabel 8. Analisis Beban Kerja Penyiap bahan urusan kemasyarakatan.....	76
Tabel 9. Analisis Beban Kerja Pengumpul data urusan kemasyarakatan	78
Tabel 10. Analisis Beban Kerja Pengelola urusan keagamaan	79
Tabel 11. Analisis Beban Kerja Penyiap bahan urusan keagamaan.....	81
Tabel 12 Analisis Beban Kerja Pengumpul data urusan keagamaan.	82
Tabel 13. Pilihan Jawaban <i>Questioner</i> Pegawai	84

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan ilmu pengetahuan yang pesat meningkatkan persaingan di semua bidang. Perkembangan ini dapat dilihat dari kemajuan peralatan teknologi, transportasi, komunikasi yang setiap saat terus berkembang mengikuti jaman.

Manusia merupakan sumber daya yang penting dalam organisasi karena mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan. Menurut Byrd (2011), Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aset yang paling penting dalam sebuah organisasi. Pelaksanaan kegiatan organisasi tidak dapat berjalan dengan baik apabila tidak didukung sumber daya yang handal, meskipun kegiatan tersebut didukung oleh sarana dan prasarana serta pendanaan yang memadai. Dengan demikian, sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dalam setiap kegiatan organisasi.

Suatu organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang efektif dan efisien serta responsif terhadap perubahan. Oleh karena itu, untuk menghasilkan sumber daya yang efektif dan efisien, organisasi tersebut perlu melakukan perencanaan sumber daya manusia yang tepat untuk mendorong tercapainya visi dan misi organisasi. Pegawai yang merupakan sumber daya manusia akan menjadi potensi apabila direncanakan dan dikelola dengan baik, namun akan menjadi beban organisasi apabila terjadi kesalahan dalam perencanaan dan

pengelolaan. Menurut Edison (2010), perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah suatu proses yang dilakukan secara sistematis dalam rangka mempersiapkan ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas di bidangnya, serta memiliki daya saing kuat sesuai dengan arah tujuan organisasi.

Pengelolaan sumber daya manusia mempengaruhi kinerja organisasi dengan praktek manajemen yang dilakukan dan memiliki sasaran cukup luas yang tidak hanya terbatas pada pegawai operasional, tetapi juga meliputi tingkatan esensial untuk mendukung keberhasilan organisasi. Sumber daya manusia sebagai pelaku organisasi mempunyai perbedaan dalam sikap (*attitude*) dan pengalaman (*experience*). Perbedaan sikap tersebut akan mempengaruhi kerja atau kinerja (*performance*) tiap individu.

Sumber daya manusia di lingkup bagian Kesejahteraan Rakyat merupakan aset yang harus dipergunakan sebaik-baiknya agar setiap pekerjaan yang dihasilkan memenuhi apa yang ditargetkan oleh organisasi. Berdasarkan output atau hasil kerja yang mampu dihasilkan setiap karyawan dapat diketahui berapa jumlah karyawan yang sesungguhnya diperlukan oleh organisasi untuk mencapai target. Hal tersebut dapat dilakukan melalui suatu pengukuran beban kerja, sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal.

Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standart kerja menurut jenis pekerjaannya (Mangkuprawira,2003) Beban kerja diberikan kepada karyawan dapat terjadi dalam tiga kondisi. Pertama beban kerja sesuai standart, kedua beban kerja terlalu tinggi (*over capacity*), ketiga beban kerja yang terlalu rendah (*under capacity*). Beban kerja yang terlalu berat atau ringan

akan berdampak pada efisiensi kerja. Beban kerja yang terlalu ringan berarti kelebihan tenaga kerja. Dan sebaliknya jika terjadi kekurangan tenaga kerja atau banyaknya pekerjaan dengan jumlah karyawan yang sedikit akan menyebabkan kelelahan fisik maupun psikologis karyawan. Akhirnya karyawan tidak produktif karena lelah.

Pengukuran Beban Kerja (ABK) merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan di berbagai instansi negeri maupun swasta. Berdasarkan keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara No. 20 / 1990, beban kerja diperlukan untuk menetapkan waktu bagi seorang pekerja yang memenuhi persyaratan (*qualified*) dalam menyelesaikan pekerjaan tertentu pada suatu tingkat prestasi yang telah ditetapkan.

Beban kerja merupakan suatu proses penentu jumlah jam kerja orang (*man hour*) yang dipergunakan alat yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu dalam waktu tertentu. Jumlah jam kerja setiap karyawan akan menunjukkan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan sehingga produktifitas kerja dapat optimal sesuai dengan tujuan organisasi. Frekwensi rata-rata dalam masing - masing satuan, masing - masing jenis pekerjaan.

Dalam Lembaran Negara RI tahun 2000 nomor 194 tanggal 10 Nopember 2000 dijelaskan bahwa dalam pasal 4 (2) pada huruf “c” berbunyi analisis beban kerja dan perkiraan kapasitas seorang pegawai negeri sipil dalam jangka waktu tertentu adalah frekwensi rata-rata masing-masing satuan jenis pekerjaan dalam jangka waktu tertentu.

Globalisasi yang terjadi disegala bidang semestinya ditanggapi secara positif oleh semua lembaga baik pemerintah maupun non pemerintah. Persaingan yang tinggi menuntut adanya perbaikan dilingkup kerja organisasi. Seperti peningkatan produktivitas karyawan. Hal tersebut tidak terlepas dari peran sumber daya manusia yang merupakan penggerak utama dalam membantu organisasi untuk mencapai visi, misi dan tujuan serta strateginya. Sumber daya manusia saat ini tidak dipandang hanya sebagai karyawan tetapi juga rekan atau partner sehingga sumber daya manusia harus diperlakukan dan dikelola dengan baik. Selain itu penting diketahui bahwa masing – masing sumber daya manusia memiliki karakter yang sangat beragam dan berbeda antar satu dengan yang lainnya, sehingga dibutuhkan penanganan yang tepat.

Perencanaan karyawan yang baik adalah hal penting untuk dilakukan yaitu meliputi analisis pekerjaan dan analisis beban kerja secara keseluruhan. Menurut Moekijat, dalam Windry Novera (2010) analisis beban kerja merupakan metode yang biasa digunakan untuk menentukan jumlah dan kuantitas karyawan yang diperlukan. Beban kerja yang didistribusikan secara tidak merata dapat mengakibatkan ketidak nyamanan suasana kerja karena karyawan merasa beban kerja yang dilakukannya terlalu berlebihan atau bahkan kekurangan.

Sumber daya manusia pada Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan harus dapat dikelola dengan baik terutama agar beban kerja yang ditanggung masing – masing pegawai sesuai dengan kapasitas yang dimiliki. Pegawai yang kurang bekerja optimal sesuai dengan kapasitasnya dapat berakibat terganggunya proses pencapaian tujuan organisasi.

Dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan pada Bagian Kesejahteraan Rakyat masih perlu ditingkatkan dan diperlukan langkah-langkah tindakan agar tujuan dan target dapat tercapai dengan baik. Bahwa beban kerja yang harus diselesaikan Bagian Kesejahteraan Rakyat sesuai dengan tugas dan fungsinya bisa selesai dengan target yang sudah ditentukan dan sesuai dengan ketentuan. Ada beberapa permasalahan yang masih terjadi di Bagian Kesejahteraan Rakyat antara lain : Pengiriman undangan yang lambat dan lambatnya pemberian rekomendasi pencairan dana, oleh karena itu maka perlu dilihat beban kerja secara individual maupun beban kerja sub bagian yang dirasakan sub bagian yang satu mempunyai beban kerja yang lebih banyak dibanding dengan Sub bagian yang lain, karena perbedaan jumlah kegiatan dan sub kegiatan, sebagaimana Tabel berikut.

Tabel 1.
Jumlah Kegiatan dan Jumlah Sub Kegiatan
Masing-masing Sub Bagian di Bagian Kesra Setda Kab. Pacitan

No	Nama Sub Bagian	Jumlah Kegiatan	Jumlah Sub Kegiatan	Ket.
1.	Sub Bagian Keagamaan	2	33	-Terjadwal -12 bulan
2.	Sub bagian Kesejahteraan	3	10	- Terjadwal -12 bulan
3.	Sub Bagian Kemasyarakatan	1	6	- Terjadwal

(Sumber Data : Data Kegiatan Bagian Kesra Tahun 2017)

Tabel 2.
Jumlah Pegawai
Masing-masing Sub Bagian di Bagian Kesra Setda Kab. Pacitan

No.	N a m a	Jumlah Pegawai	Tenaga teknis non keahlian
A.	Kepala Bagian	1	
B. 1.	Sub Bagian Keagamaan	4	1
2.	Sub bagian Kesejahteraan	2	1
3.	Sub Bagian Kemasyarakatan	3	

(Sumber Data : Data Pegawai Bagian Kesra Tahun 2017)

Dari tabel di atas terlihat ada perbedaan jumlah Kegiatan dan Sub Kegiatan sehingga dapat mempengaruhi beban kerja individu, sebagian pegawai bisa pulang lebih awal karena beban kerja yang menjadi tanggungjawabnya sedikit, tidak dikerjakan atau menunda pekerjaan, ada pula pegawai yang sering tidak masuk kantor dengan berbagai alasan disebabkan karena kurangnya tanggungjawab dari masing-masing individu untuk menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini akan terjadi sebaliknya dengan salah satu Sub bagian yang ada pada Bagian Kesejahteraan Rakyat, dimana salah satu Sub Bagian bekerja melebihi jam kerja. Melihat dari perbedaan tersebut diatas dapat dikatakan bahwa pegawai dalam melaksanakan tugasnya ada perbedaan beban kerja karena pendistribusian pegawai belum berdasarkan beban kerja yang ada. Beban kerja yang banyak berakibat pada jam kerja yang lebih atau pekerjaan pada hari sebelumnya belum bisa terselesaikan semua sehingga harus di lanjutkan pada hari berikutnya. Hal tersebut biasa terjadi pada Sub Bagian Keagamaan karena jumlah karyawan belum mencukupi untuk menyelesaikan

semua pekerjaan pada hari yang sama, mengingat surat keluar dan surat masuk dalam satu hari harus diterima dan dikeluarkan secara bertahap menyesuaikan aturan dan kepentingannya. Untuk mengetahui beban kerja yang harus diselesaikan, maka dapat diperoleh dengan melakukan penelitian mengukur jam kerja karyawan dalam satu hari jam kerja efektif yang benar-benar digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Dalam Keputusan Presiden Nomor 68 Tahun 1995 telah ditentukan jam kerja instansi pemerintah 37 jam 30 menit per minggu, baik untuk yang 5 (lima) hari kerja ataupun yang 6 (enam) hari kerja sesuai dengan yang ditetapkan Kepala Daerah masing-masing. Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 telah ditentukan Jam Kerja PNS Per Hari adalah 7,5 Jam (7 Jam 30 Menit). Jam kerja efektif adalah 5,5 Jam (5 Jam 30 menit). 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.

Dengan ketentuan jam kerja PNS yaitu 7,5 jam, kita dapat membagi menjadi tiga bagian kegiatan, yaitu kegiatan produktif/efektif yaitu kegiatan yang dilakukan sesuai tugasnya misalnya mengetik, rapat, dan pekerjaan kedinasan lain yang terdapat pada uraian tugas-tugas pokok disetiap bagian/sub bagian. Kegiatan tidak produktif seperti membaca koran atau artikel, mengobrol, datang terlambat, ijin keluar kantor bukan karena kedinasan dan pulang lebih awal. Kegiatan pribadi seperti makan, minum, sholat, istirahat, buang air dan sejenisnya.

Sebagai gambaran umum Bagian Kesejahteraan Rakyat berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Pacitan Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Pacitan dan Peraturan Bupati Pacitan Nomor 51 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Tugas Dan Fungsi, Susunan Organisasi, Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan. Sekretariat Daerah merupakan unsur staf yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati. Bagian Kesejahteraan Rakyat dengan jumlah pegawai 12 orang yang terdiri dari 1 (satu) orang Kepala Bagian, 3 (tiga) orang Kepala Sub Bagian, 6 (enam) orang jabatan fungsional umum dan 2 (dua) tenaga teknis non keahlian. Pembagian pengelola data pada masing-masing Sub Bagian adalah sebagai berikut:

1. Sub Bagian Keagamaan terdiri dari 1 (Satu) Kepala Sub Bagian, 1 (satu) orang Penyiap bahan urusan keagamaan, 1 (satu) orang Pengelola urusan keagamaan, 1 (satu) orang Pengumpul data urusan keagamaan dan 1 (satu) orang tenaga teknis non keahlian.
2. Sub Bagian Kesejahteraan terdiri dari 1 (satu) Kepala Sub Bagian, 1 (satu) orang Penyiap bahan urusan kesejahteraan dan 1 tenaga teknis non keahlian
3. Sub Bagian Kemasyarakatan terdiri dari 1 (satu) Kepala Sub Bagian, 1 (satu) orang Pengumpul data urusan kemasyarakatan, 1 (satu) orang Penyiap bahan urusan kemasyarakatan.

Segala urusan yang menjadi tugas Bagian Kesejahteraan Rakyat harus dapat dilaksanakan dengan baik dan menjadi tanggung jawab bersama, oleh karena itu Bagian Kesejahteraan Rakyat bekerjasama dan bersinergi dengan

lintas instansi agar dapat melaksanakan tugas sebagaimana yang telah diamanatkan secara maksimal, berbagai hambatan dan kendala yang ada harus dihadapi sehingga perlu adanya kerja keras dari semua pihak sehingga target dan tujuan organisasi bisa tercapai.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan data jumlah pegawai pada Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekertariat Daerah Kabupaten Pacitan, diketahui terdapat perbedaan jumlah pegawai pada tiap – tiap sub bagian. Pengukuran beban kerja perlu dilakukan untuk mengetahui beban kerja pegawai dan kebutuhan pegawai.

Permasalahan yang ingin dikaji yaitu pegawai pada Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekertariat Daerah Kabupaten Pacitan dalam melaksanakan pekerjaannya beban kerja belum merata.

C. Pertanyaan Penelitian

Dari rumusan masalah diatas, maka dapat diungkap pertanyaan yang akan dipecahkan dalam penelitian ini, yaitu :

1. Seberapa merata beban kerja pegawai pada Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekertariat Daerah Kabupaten Pacitan ?
2. Upaya apa yang harus dilakukan untuk memenuhi beban kerja yang ada pada Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekertariat Daerah Kabupaten Pacitan?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis beban kerja pegawai pada Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekertariat Daerah Kabupaten Pacitan.
2. Menawarkan, langkah – langkah dan strategi yang harus dilakukan agar beban kerja pada Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekertariat Daerah Kabupaten Pacitan bisa terpenuhi.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini diharapkan menjadi salah satu upaya untuk peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia dalam rangka mengatasi masalah beban kerja yang tidak merata pada Bagian Kesejahteraan Rakyat yaitu :

- Manfaat secara praktis bagi pegawai Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekertariat Daerah Kabupaten Pacitan adalah untuk memperbaiki pembagian kerja agar lebih merata.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk kemajuan dan pengembangan sebuah organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini terkait dengan manusia sebagai faktor penggerak dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu bagian bidang manajemen, yang khusus mempelajari hubungan dan peran manusia dalam perusahaan, karena unsur utama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia adalah manusia itu sendiri yang merupakan unsur utama dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki peran penting untuk memberdayakan, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan dalam organisasi/perusahaan agar mampu memberikan kontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan berdasarkan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki. Seperti beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia dari beberapa ahli. Menurut Wahyudi (2002), Sumber Daya Manusia adalah :

- a. Manajemen mengandung pengertian sederhana sebagai suatu proses pencapaian tujuan yang dilakukan dengan menggunakan bantuan sumber daya (orang lain) yang tersedia. Bagaimanapun bunyi definisi dari manajemen secara prinsip harus mengandung tiga unsur pokok yaitu :

- Suatu proses
 - Adanya sumber daya manusia
 - Adanya tujuan.
- b. Sumber Daya Manusia (*human resource*) memiliki pengertian sebagai berikut: secara makro, sumber daya manusia merupakan keseluruhan potensi tenaga kerja yang terdapat didalam suatu negara, jadi menggambarkan jumlah angkatan kerja dari suatu negara atau daerah. Secara mikro, sumber daya manusia merupakan golongan masyarakat yang memenuhi kebutuhan hidupnya dengan bekerja pada suatu unit kerja/organisasi baik pemerintah maupun swasta.

Menurut, Edwin B. Flippo” dalam Wahyudi (2002) Manajemen sumber daya Manusia adalah merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan daripada pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan sumber daya manusia ke suatu titik akhir dimana tujuan-tujuan perorangan dan masyarakat terpenuhi.

Manajemen sumber daya manusia apabila dilaksanakan dengan baik akan memberikan kontribusi yang besar dalam usaha mencapai sasaran organisasi karena setiap perusahaan memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuannya, sumber daya manusia merupakan energi, tenaga, kekuatan (*power*) yang diperlukan untuk menciptakan daya, gerakan, aktivitas, dan tindakan.

Berdasarkan uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan dengan cara pengelolaan sumber daya manusia

dalam organisasi dan lingkungan yang mempengaruhinya agar mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

B. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan proses yang penting dalam pengambilan keputusan dalam organisasi. Perencanaan Sumber Daya Manusia atau perencanaan tenaga kerja sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja. Perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuan.

Salah satu definisi klasik tentang perencanaan adalah perencanaan pada hakekatnya merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang. Perencanaan sumber daya manusia memiliki perhatian khusus pada langkah-langkah tertentu yang akan diambil oleh manajer untuk menjamin tersedianya sumber daya manusia yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktunya. Hal tersebut dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan (Rivai dan Sagala, dalam Hartanto, 2016).

Perencanaan Sumber Daya Manusia ini menetapkan program pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Jadi dalam perencanaan sumberdaya manusia harus ditetapkan semua hal tersebut secara baik dan benar.

C. Analisis Pekerjaan

Perusahaan merupakan sistem manajerial yang menuntut pola hubungan manajerial yang produktif. Hal tersebut berkaitan dengan upaya memberdayakan secara efektif orang-orang pada jabatannya, kejelasan tugas, kewajiban dan tanggung jawab. Pengembangan organisasi merupakan akibat dari adanya pekerjaan-pekerjaan yang harus diisi oleh orang – orang yang akan melaksanakannya. Analisis pekerjaan terdiri dari dua kata , analisis dan pekerjaan. Analisis merupakan aktivitas berpikir untuk menjabarkan pokok persoalan menjadi bagian, komponen, atau unsur, serta kemungkinan keterkaitan fungsinya. Sedangkan pekerjaan adalah sekumpulan /sekelompok tugas / tanggungjawab yang akan, sedang dan telah dikerjakan oleh tenaga kerja dalam waktu tertentu. Dengan demikian Analisis pekerjaan dapat diratikan sebagai suatu aktivitas untuk mengkaji, mempelajari, mengumpulkan, mencatat, dan menganalisa ruang lingkup suatu pekerjaan secara sistematis dan sistemik, (Sastrohadiwijoyo, 2002).

Analisis pekerjaan merupakan proses mempelajari dan mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan prosedur untuk menentukan tugas-tugas dan hakekat pekerjaan serta jenis orang (yang berkaitan dengan keterampilan dan pengalaman) yang perlu diangkat untuk melaksanakan pekerjaan. (Swasto, 2011)

Bahwa analisis pekerjaan digunakan untuk menyusun standar kinerja pegawai dalam organisasi termasuk pemberian beban kerja kepada pegawai agar terlihat sejauhmana kemampuan dan keterampilan menjalankan tugas pekerjaannya. Wirawan (2012) mengungkapkan ruang lingkup dari analisis pekerjaan adalah sebagai berikut :

1. Kewajiban dan tanggung jawab dalam suatu pekerjaan, adalah tujuan pekerjaan, kewajiban apa saja yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya dan tanggung jawab apa saja yang dimiliki oleh pelaksana pekerjaan.
2. Karakteristik yang diisyaratkan untuk melaksanakan pekerjaan, adalah kualifikasi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang terdiri atas pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pelatihan, pendidikan dan pengalaman yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Persyaratan fisik dan kejiwaan juga diperlukan agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik.
3. Kondisi kerja adalah lingkungan kerja ketika pekerjaan dilaksanakan dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan.
4. Keluaran kerja, adalah keluaran atau hasil kerja yang diharapkan setelah pekerjaan dilaksanakan dengan baik.

Dengan definisi seperti tersebut di atas merupakan yang diharapkan organisasi dari seorang pegawai dalam membantu melaksanakan pekerjaan secara teratur dan jelas.

Menurut Hariandja (2007), fungsi dari analisa pekerjaan adalah untuk menjadi landasan, untuk mencocokkan pekerjaan dengan petugas, untuk mengetahui beban kerja yang dilakukan, untuk mengetahui kemungkinan hambatan yang ditemui para pelaksana dan menjadi landasan dalam pelaksanaan keseluruhan kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam upaya memenuhi fungsinya.

Prosedur yang lazim dipergunakan untuk menentukan berapa jumlah tenaga kerja yang diperlukan adalah dengan menganalisis pengalaman. Catatan tentang hasil pekerjaan dapat menunjukkan volume dari pada hasil dan jumlah pegawai dalam suatu bagian. Kemudian dapat dihitung hasil rata-rata tiap pegawai.

Analisis pekerjaan adalah menepatkan orang yang tepat pada suatu pekerjaan tertentu, sesuai dengan kemampuan, keahlian dan pengalaman dalam melakukan suatu pekerjaan. Pada hakikatnya semua orang menduduki jabatan manajerial atau pejabat negara sekalipun adalah sumber daya manusia juga.

Berdasarkan uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa analisis pekerjaan tidak terlepas dari dua hal yang saling berkaitan yaitu uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

1. Istilah – istilah dalam Analisis Pekerjaan

Analisis jabatan atau *job analysis* terdiri dari dua kata yaitu *job* dan *analysis*. *Job* diterjemahkan sebagai pekerjaan atau jabatan dan *analysis* berasal dari kata kerja dalam kamus bahasa Inggris *to analyze* yang berarti memisahkan atau menguraikan pekerjaan ke dalam bagian-bagian atau unsur-unsur pekerjaan yang disebut *task* (tugas-tugas) .

Menurut Handoko (1987), analisis pekerjaan secara sistematis menyimpulkan, mengevaluasi dan mengorganisasi informasi tentang pekerjaan-pekerjaan.

Menurut Dessler (2006), analisis jabatan (*job analysis*) adalah prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang macam apa yang akan dipekerjakan untuk itu.

Jadi, dapat dikatakan bahwa analisis jabatan adalah usaha untuk mencari tahu tentang jabatan atau pekerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas yang dilakukan dalam jabatan tersebut.

Data yang dikumpulkan meliputi tugas-tugas (*duties*), tanggung jawab (*responsibility*), kemampuan manusia (*human ability*), dan standar unjuk kerja (*performance standard*). Tugas-tugas mengacu pada berbagai aktivitas atau kegiatan yang dilakukan seseorang dalam suatu jabatan.

2. Teknik Pengumpulan Informasi Analisis Pekerjaan.

Analisis pekerjaan adalah pengumpulan, penilaian, dan penyusunan informasi secara sistematis mengenai tugas-tugas dalam organisasi, yang biasanya dilakukan oleh seorang ahli yang disebut *job analyst* yang mengumpulkan data mengenai pekerjaan.

Teknik pengumpulan data harus mempertimbangkan beberapa faktor antara lain faktor waktu, faktor biaya dan faktor keakuratan informasi yang diperoleh. Teknik yang dapat digunakan adalah wawancara. Wawancara tatap muka merupakan suatu cara efektif untuk mengumpulkan informasi pekerjaan.

Teknik yang dapat digunakan adalah wawancara, pandangan pejabat senior, kuesioner, catatan harian pegawai, observasi dan penggabungan berbagai teknik (Siagian, dalam Novera, 2010).

Untuk lebih memperjelas beberapa teknik dalam mengumpulkan informasi sebagai berikut :

a. Wawancara

Bila metode ini digunakan, analisis perlu mewawancarai baik tenaga kerja yang menempati posisi pekerjaan maupun atasan langsungnya. Dengan wawancara ganda seperti itu, analisis dapat memeriksa kebenaran tanggapan-tanggapan yang dia terima. Bagaimanapun juga, efektivitas sistem ini terutama tergantung pada ketrampilan pewawancara (Handoko, 1987).

Pada wawancara hasil yang diperoleh secara kualitatif dapat dipertanggungjawabkan, mempunyai nilai yang tinggi. Semua kesalahpahaman dapat dihindari, pertanyaan-pertanyaan yang disiapkan dapat dijawab oleh informan dengan penjelasan-penjelasan tambahan, setiap pertanyaan dapat dikembangkan lebih lanjut dalam wawancara.

b. Pandangan pejabat Senior.

Salah satu teknik pengumpulan informasi yang sering digunakan dalam organisasi yang besar adalah dengan memperoleh pandangan dari dua kelompok organisasi yaitu mereka yang dianggap senior dalam bidang pekerjaan yang dianalisis dan para atasan langsung dari para pekerja yang bersangkutan. Manfaat yang dapat diperoleh dengan menggunakan teknik ini yaitu informasi yang dikumpulkan menjadi semakin lengkap dan memperkaya pandangan mengenai pekerjaan yang dianalisis. Sedangkan kelemahan teknik ini adalah adanya anggapan remeh dari para pejabat senior terhadap beberapa tugas.

c. Kuesioner

Adalah daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain yang bersedia memberikan respon sesuai dengan permintaan pengguna. Keuntungan penggunaan teknik kuesioner adalah :

- 1) Tidak memerlukan hadirnya peneliti
- 2) Dapat diberikan secara serempak kepada banyak responden
- 3) Dijawab oleh responden menurut kecepatan masing-masing dan menurut waktu senggang responden
- 4) Dapat dibuat anonim sehingga responden bebas, jujur, dan tidak malu-malu menjawab
- 5) Dapat dibuat berstandar sehingga semua responden dapat diberi

d. Catatan Harian Pegawai

Teknik meneliti catatan harian pegawai dapat akurat apabila para pegawai diharuskan membuat catatan harian tentang apa yang mereka kerjakan dan catatan harian tersebut mencakup waktu yang relatif panjang. Adapun kelemahan dari teknik ini adanya keengganan para pegawai dalam mengisi buku catatan harian, karena dipandang sebagai tugas yang tidak berhubungan dengan pekerjaannya.

e. Observasi

Metode observasi sering kali diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada subyek penelitian. Teknik observasi sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis hendaknya dilakukan pada subyek yang secara aktif mereaksi terhadap

obyek. Adapun kriteria yang hendak diperhatikan oleh observator antara lain:

- 1) Memiliki pengetahuan yang cukup terhadap obyek yang hendak diteliti.
 - 2) Pemahaman tujuan umum dan tujuan khusus penelitian yang dilaksanakannya.
 - 3) Penentuan cara dan alat yang dipergunakan dalam mencatat data.
 - 4) Penentuan kategori pendataan gejala yang diamati.
 - 5) Pengamatan dan pencatatan harus dilaksanakan secara cermat dan kritis.
 - 6) Pencatatan setiap gejala harus dilaksanakan secara terpisah agar tidak saling mempengaruhi.
 - 7) Pemilikan pengetahuan dan keterampilan terhadap alat dan cara mencatat hasil observasi.
- f. Penggabungan berbagai teknik

Pentingnya suatu informasi tentang berbagai jenis pekerjaan yang diselenggarakan dalam suatu organisasi, membuat para analis biasanya menggunakan gabungan dari berbagai teknik pengumpulan informasi. Penggabungan ini dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas informasi yang terkumpul, sekaligus untuk mengurangi beban pembiayaan.

3. Deskripsi Pekerjaan.

Deskripsi pekerjaan adalah hasil analisis pekerjaan sebagai rangkaian kegiatan atau proses menghimpun dan mengolah informasi mengenai

pekerjaan. Selain itu, deskripsi pekerjaan merupakan salah satu hasil utama yang disajikan oleh suatu analisis pekerjaan yang sistematis. Atau dapat pula dikatakan bahwa deskripsi pekerjaan adalah suatu uraian tertulis dari apa yang diperlukan oleh suatu pekerjaan. Deskripsi pekerjaan dapat diasumsikan sebagai keseluruhan kajian ringkas informasi pekerjaan dan syarat-syarat pelaksanaannya sebagai hasil dari analisis, yang biasanya tugas pokok dari uraian tersebut.

Deskripsi pekerjaan tidak membahas masalah orang atau pekerjaan, tetapi masalah ruang lingkup kegiatan, fungsi dasar atau tugas pokok, nama pekerjaan, wewenang dan kewajiban, tanggung jawab, kriteria penilaian dan hasilnya.

Manfaat deskripsi pekerjaan untuk menentukan :

- Ringkasan pekerjaan dan tugas-tugas (*job summary and duties*)
- Situasi dan kondisi kerja (*working conditions*)
- Persetujuan (*approvals*)
- Ringkasan pekerjaan dan tugas-tugas (*job summary duties*)
- Situasi dan kondisi kerja (*working condision*)
- Persetujuan (*attrovals*)

Sejalan dengan memasuki era globalisasi dengan banyaknya perubahan yang terjadi akhir-akhir ini kebutuhan terhadap deskripsi pekerjaan juga semakin meningkat. Pekerjaan ini meliputi :

- Restrukturisasi organisasi dalam jumlah besar (misal pensiutan);

- Kebutuhan untuk menerapkan cara-cara kreatif dan baru untuk memotivasi dan memberi penghargaan karyawan;
- Tingkat kecepatan perkembangan teknologi yang mengubah lingkungan pekerjaan;
- Peraturan ketenaga kerjaan yang lebih ketat
- Panduan yang dapat digunakan dalam memasukkan karakteristik-karakteristik yang harus dimasukkan pada suatu spesifikasi pekerjaan :
 - Semua tugas pekerjaan harus dikenali dan dinilai dalam kaitannya dengan arti penting teknik analisis pekerjaan.
 - Karyawan atau para penyelia perlu menetapkan tingkat keterampilan yang diperlukan.
 - Tingkat keterampilan masing-masing harus dinilai.
 - Karakteristik lain yang perlu dilakukan pekerjaan itu harus dikenali.

Pada dasarnya tidak ada bentuk standar untuk suatu deskripsi pekerjaan, kebanyakan uraian mengemukakan tentang pentingnya informasi :

a. Nama pekerjaan

Nama pekerjaan dan informasi identifikasi lain seperti upah dan spesifikasi keuntungan;

b. Ringkasan

Ringkasan satu atau dua pernyataan kalimat yang menggambarkan penggunaan pekerjaan dan output yang diharapkan dari karyawan yang melaksanakan;

c. Peralatan

Pernyataan singkat mengenai perkakas, peralatan, dan informasi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu secara efektif;

d. Lingkungan

Deskripsi kondisi lingkungan kerja, lokasi kerja, dan karakteristik lingkungan lain yang seperti tingkat bahaya dan kebisingan;

e. Aktifitas

Termasuk uraian tugas pekerjaan, tanggung jawab, dan tampilan perilaku dalam pekerjaan. Juga menguraikan interaksi sosial yang berhubungan dengan pekerjaan (sebagai contoh, ukuran kelompok kerja, tingkat kebebasan dalam melaksanakan pekerjaan).

Deskripsi pekerjaan sangatlah penting sebagai bahan masukan bagi sistem informasi sumber daya manusia .

4. Spesifikasi Pekerjaan

Spesifikasi pekerjaan (*job specification*) disusun berdasarkan uraian pekerjaan dengan menjawab pertanyaan tentang ciri, karakteristik, pendidikan, pengalaman, dan yang lainnya dari orang yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik. Spesifikasi pekerjaan menunjukkan persyaratan orang yang akan direkrut dan menjadi dasar untuk melaksanakan seleksi.

Spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten.

D. Beban Kerja

Beban kerja merupakan salah satu aspek yang harus di perhatikan oleh setiap organisasi, karena beban kerja merupakan salah satu yang dapat meningkatkan kinerja Pegawai. Teknik analisis beban kerja (*workload analysis*) memerlukan penggunaan rasio atau pedoman staf standar untuk menentukan kebutuhan personalia. Analisis beban kerja mengidentifikasi baik jumlah pegawai maupun jenis pegawai yang diperlukan dalam mencapai tujuan organisasional.

Menurut Sutarto (2006) Bahwa beban aktivitas satuan organisasi atau beban kerja masing-masing pejabat atau pegawai hendaknya merata sehingga dapat dihindarkan adanya satuan organisasi yang terlalu banyak aktivitasnya dan ada satuan organisasi terlalu sedikit aktivitasnya demikian pula dapat dihindarkan adanya pejabat atau pegawai yang terlalu bertumpuk-tumpuk tugasnya dan ada pejabat atau pegawai yang sedikit beban kerjanya sehingga nampak terlalu banyak menganggur.

Selanjutnya dikatakan pula bahwa beban kerja yang diberikan kepada pegawai organisasi maupun insitusi sebagai suatu kegiatan, yang mempunyai peran penting untuk menetapkan kebutuhan akan pegawai yang diperlukan dalam kelancaran suatu penyelesaian pekerjaan dimana penghitungan beban kerja tersebut memerlukan suatu metode atau teknik tertentu agar sesuai dengan keinginan dari organisasi atau institusi tersebut.

Menurut Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara (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 sebagai alat untuk menyempurnakan aparatur, baik di bidang kelembagaan, ketatalaksanaan dan Sumber Daya Manusia (Definisi Beban Kerja. <http://www.bkn.go.id> [19 Agustus 2016]).

Selain yang di tulis dalam peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara tersebut diatas bahwa pemberian beban kerja kepada pegawai dalam suatu organisasi harus diikuti oleh bagaimana kemampuan pimpinan dalam melihat kepada kemampuan dan keterampilan pegawai itu sendiri sehingga beban kerja yang diberikan dapat efektif dilaksanakan oleh pegawai. Menurut Munandar (2001), Beban kerja adalah suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu. Beban kerja dapat dibedakan lebih lanjut ke dalam beban kerja berlebihan/terlalu sedikit 'kuantitatif, yang timbul sebagai akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak/sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu, dan beban kerja berlebihan/terlalu sedikit 'kualitatif', yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melakukan suatu tugas, atau tugas tidak menggunakan ketrampilan dan/atau potensi dari tenaga kerja.

Menurut Barnes melalui Indriana (2009), menyatakan ada tiga kegunaan Work sampling yaitu :

1. *Activity and delay Sampling*, untuk mengukur aktivitas dan penunudaan dari seorang pekerja. Contohnya adalah dengan mengukur prosentase seorang bekerja dan persentase seorang tidak bekerja.
2. *Performance Sampling*, yaitu mengukur waktu yang digunakan untuk bekerja, dan waktu yang tidak digunakan untuk bekerja.
3. *Work Measurement*, untuk menetapkan waktu standart dari suatu kegiatan.

Tahapan – tahapan yang harus dilaksanakan dalam melaksanakan survey pekerjaan dengan *work sampling* adalah:

- a. Menentukan jenis personil yang akan diteliti.
- b. Apabila jumlah personil banyak, maka perlu dilakukan pemilihan sampel sebagai subyek personil yang akan diamati.
- c. Membuat formulir daftar kegiatan.
- d. Melatih pelaksana peneliti mengenai tata cara pengamatan kerja dengan menggunakan *work sampling*. Petugas pelaksana sebaiknya mempunyai latar belakang pendidikan sejeni dengan subyek yang akan diamati untuk mempermudah dalam proses pengamatan. Setiap pelaksana peneliti mengamati 5-8 personil yang sedang bekerja.
- e. Pengamatan dilakukan dengan interval 2-15 menit tergantung karakteristik pekerjaan. Makin tinggi tingkat mobilitas pekerjaan yang diamati maka semakin pendek waktu pengamatan. Semakin pendek jarak pengamatan maka semakin banyak sampel pengamatan yang dapat diamati oleh peneliti,

sehingga akurasi penelitian menjadi akurat. Pengamatan dilakukan selama jam kerja. Apabila jenis tenaga yang diteliti berfungsi selama 24 jam maka pengamatan dilaksanakan sepanjang hari.

E. Perhitungan Kebutuhan Pegawai

1. Tinjauan Umum

Jumlah tenaga kerja yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dapat ditentukan yaitu langkah pertamanya adalah mengidentifikasi seberapa banyak keluaran (*output*) yang hendak dicapai organisasi. Hal ini selanjutnya diterjemahkan ke dalam jumlah jam kerja karyawan pada setiap kategori pekerjaan yang akan diperlukan untuk mencapai tingkat keluaran (*output*) tersebut.

Apabila keluaran (*output*) diperkirakan berubah, maka perubahan pekerjaan dapat diramalkan dengan mengkalkulasi berapa banyak jam kerja karyawan yang dibutuhkan. Jumlah tenaga kerja dalam menyelesaikan pekerjaan dapat ditentukan yaitu pertama-tama dengan menentukan jumlah waktu yang sungguh-sungguh dipergunakan untuk kegiatan-kegiatan yang langsung berhubungan bermanfaat bagi organisasi, dalam menyelesaikan jabatan. Waktu tersebut diperoleh berdasarkan studi dan gerak, kemudian langkah berikutnya dengan menentukan persentase dari waktu yang dipergunakan untuk kelelahan, dan waktu untuk keperluan pribadi (Moekijat, dalam Hartanto, 2016).

Metode lain yang digunakan dalam mengukur beban kerja, yaitu melalui perhitungan kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja seperti yang terdapat

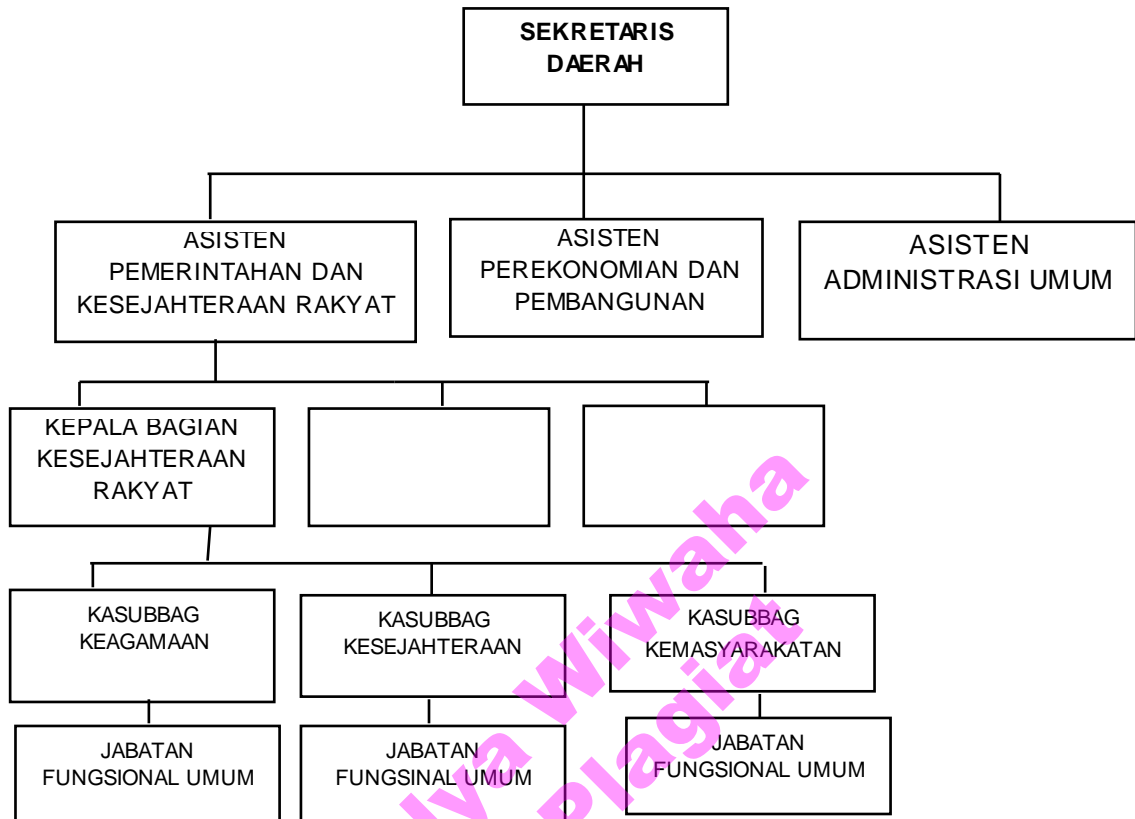
pada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KE/75/M.PAN/7/2014 tentang pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai berdasarkan Beban Kerja dalam rangka penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil. Perhitungan dapat dilakukan melalui metode umum yaitu perhitungan untuk jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu yang belum ditetapkan standart kebutuhannya oleh instansi Pembina. Perhitungan kebutuhan pegawai yang ada serta peta dan uraian jabatan.

a. Tinjauan Bagian Kesejahteraan Rakyat.

Sebagai Pegawai Negeri Sipil beban kerja sudah diatur dalam Buku Pedoman Penyusunan Analisis Jabatan dan Pedoman Tata Cara Pengukuran Beban Kerja Unit Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Pacitan yang disusun oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan Tahun 2005.

Sebelum kita melihat lebih jauh beban kerja Pegawai pada Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan kita perlu melihat struktur organisasi Bagian Kesejahteraan Rakyat yaitu sebagai berikut :

1. 1 (Satu) Orang Kepala Bagian.
2. 3 (Tiga) Orang Kepala Sub Bagian
3. 6 (Enam) orang Jabatan fungsional umum.
4. 2 (dua) Tenaga Teknis Non Keahlian



Gambar1. Bagan Struktur Organisasi Bagian Kesejahteraan Rakyat.

b. Deskripsi Jabatan di Bagian Kesejahteraan Rakyat.

Deskripsi Jabatan (*Job Description*) adalah dokumen perihal tugas dan tanggung jawab suatu jabatan dalam kerangka penyusunan tertentu sesuai kepentingan Organisasi/Perusahaan yang tertuang dalam Peraturan Bupati Pacitan Nomor 51 Tahun 2016.

c. Tugas dan Fungsi Jabatan.

Bagian Kesejahteraan Rakyat mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat yang terkait dengan keagamaan, kesejahteraan, dan kemasyarakatan.

Bagian Kesejahteraan Rakyat dalam melaksanakan tugas menyelenggarakan fungsi:

- Pengoordinasian penyusunan kebijakan daerah, pengoordinasian pelaksanaan tugas organisasi perangkat daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah dan pelayanan administratif keagamaan;
- Pengoordinasian penyusunan kebijakan daerah, pengoordinasian pelaksanaan tugas organisasi perangkat daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah dan pelayanan administratif kesejahteraan;
- Pengoordinasian penyusunan kebijakan daerah, pengoordinasian pelaksanaan tugas organisasi perangkat daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah dan pelayanan administratif kemasyarakatan;
- Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan Asisten sesuai dengan tugas dan fungsinya.

d. Rincian Tugas Pokok.

1. Tugas Pokok

- a) Menyusun dan mengumpulkan data serta menyiapkan pedoman dan petunjuk teknis kegiatan bidang keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan;
 - 1) Mengumpulkan dan mengolah data peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pelaksanaan teknis kegiatan keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan;

- 2) Menginventarisir data dan bahan-bahan yang berkaitan dengan kegiatan keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan;
- 3) Mengadakan pengelompokan data sesuai dengan kegiatan bidang keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan;
- 4) Menganalisa data dan bahan-bahan kegiatan keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan;
- 5) Menyusun pedoman dan petunjuk teknis kegiatan keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan;
- 6) Membantu pimpinan dalam melaksanakan tugas bidang keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan;

Peranan :

- 1) Mengumpulkan dan mengolah data bidang keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan;
- 2) Menyusun laporan sesuai data-data keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan;
- 3) Menyusun petunjuk teknis kegiatan keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan;
- 4) Membantu dan mempermudah pimpinan dalam mengumpulkan dan mengolah data serta menyiapkan petunjuk teknis kegiatan keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan;

Indikator Prestasi :

- 1) Pelaksanaan pengolahan data kegiatan keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan berjalan sesuai dengan rencana;
 - 2) Penyusunan pertanggungjawaban pelaksanaan pengolahan data dan penyiapan petunjuk teknis kegiatan keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
 - 3) Pengumpulan dan pengolahan data serta pembuatan pedoman dan petunjuk teknis kegiatan keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan dilaksanakan tepat waktu;
 - 4) Hasil analisa data dijadikan masukan bagi pimpinan dalam menentukan kebijakan;
 - 5) Tertib administrasi data keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan.
- b) Melaksanakan koordinasi dan fasilitasi pelaksanaan pembangunan di bidang keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan
- 1) Melaksanakan koordinasi dengan Satuan Kerja terkait, dengan maksud agar pelaksanaan pembangunan di bidang keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta dapat diaplikasikan di Satuan Kerja;

- 2) Melaksanakan fasilitasi dengan Satuan Kerja terkait dan stake holder, dengan maksud agar pelaksanaan pembangunan di bidang keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta dapat diaplikasikan di Satuan Kerja;
- 3) Membantu pimpinan dalam melaksanakan tugas bidang keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan;
- 4) Pelaporan hasil koordinasi dan fasilitasi pelaksanaan pembangunan di bidang keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan kepada pimpinan.

Peranan :

- 1) Menganalisa dan menyimpulkan hasil koordinasi dan fasilitasi;
- 2) Menindaklanjuti hasil koordinasi dengan Satuan Kerja terkait;
- 3) Mengadakan klarifikasi kepada Satker terkait, untuk mendapatkan validitas dan akurasi data;
- 4) Mempermudah pimpinan dalam menindaklanjuti hasil koordinasi di bidang keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan;

Indikator Prestasi :

- 1) Pelaksanaan koordinasi dan fasilitasi di bidang keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
 - 2) Pelaksanaan kegiatan koordinasi dan fasilitasi di bidang keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan dapat berjalan sesuai dengan rencana;
 - 3) Terciptanya tertib administrasi kegiatan di bidang keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan;
 - 4) Dokumentasi/pengarsipan kegiatan di bidang keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan;
- c) Melaksanakan monitoring dan fasilitasi pemberian bantuan di bidang keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan.
- 1) Melakukan monitoring, dengan maksud agar pelaksanaan pemberian bantuan di bidang keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta dapat diaplikasikan di Satuan Kerja;
 - 2) Memfasilitasi pihak-pihak terkait, dengan maksud agar pelaksanaan pemberian bantuan di bidang keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan dapat berjalan dengan lancar dan tertib;

- 3) Membantu pimpinan dalam kegiatan monitoring dan fasilitasi pemberian bantuan bidang keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan;
- 4) Pelaporan hasil koordinasi dan fasilitasi pelaksanaan pemberian bantuan di bidang keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan kepada pimpinan.

Peranan :

- 1) Menganalisa dan menyimpulkan hasil monitoring dan fasilitasi;
- 2) Menindaklanjuti hasil monitoring dengan Satker terkait;
- 3) Mengadakan klarifikasi kepada Satker terkait, untuk mendapatkan validitas dan akurasi data;
- 4) Mempermudah pimpinan dalam menindaklanjuti hasil monitoring dan fasilitasi di bidang keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan

Indikator Prestasi :

- 1) Pelaksanaan monitoring dan fasilitasi pemberian bantuan di keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- 2) Pelaksanaan kegiatan monitoring dan fasilitasi pemberian bantuan di bidang keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan dapat berjalan sesuai dengan rencana;

- 3) Pelaksanaan bantuan keuangan kegiatan di bidang keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
 - 4) Dokumentasi/pengarsipan kegiatan pemberian bantuan di bidang keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan;
- d) Melakukan kegiatan surat menyurat terkait dengan kegiatan di bidang keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan;
- 1) Mengumpulkan data dan bahan-bahan sebagai sumber referensi dalam kegiatan surat menyurat;
 - 2) Meneliti data dan bahan-bahan yang masuk dengan cara mengelompokkan sesuai dengan pembedangan untuk mempermudah dalam pembuatan surat menyurat;
 - 3) Menyusun data yang telah dikelompokkan dengan meneliti kembali untuk menghindari kesalahan;
 - 4) Menyampaikan draf surat yang telah tersusun untuk dilakukan koreksi pimpinan.

Peranan :

- 1) Membuat surat yang berkaitan dengan kegiatan bidang keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan;
- 2) Mendokumentasikan/mengarsipkan surat bidang keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan;
- 3) Mendistribusikan surat sesuai dengan keperuntukannya;
- 4) Membantu Pimpinan dalam merealisasikan kebijakan Satker.

Indikator Prestasi :

- 1) Kegiatan surat menyurat bidang keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan dapat berjalan tepat waktu;
- 2) Tertib administrasi bidang keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan;
- 3) Kegiatan surat menyurat bidang keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- 4) Seluruh kegiatan bidang keagamaan, kesejahteraan dan kemasyarakatan terdokumentasi secara baik.

2. Dimensi Beban Kerja

Menurut Munandar (2001), beban kerja dapat diklasifikasikan ke dalam faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan sebagai berikut :

a. Tuntutan Fisik.

Kondisi kerja tertentu dapat menghasilkan prestasi kerja yang optimal disamping dampaknya terhadap kinerja pegawai, kondisi fisik berdampak pula terhadap kesehatan mental seorang tenaga kerja. Kondisi fisik pekerja mempunyai pengaruh terhadap kondisi kesehatan fisik dan psikologi seseorang. Dalam hal ini bahwa kondisi kesehatan pegawai harus tetap dalam keadaan sehat saat melakukan pekerjaan, selain istirahat yang cukup juga dengan dukungan sarana tempat kerja yang nyaman dan memadai.

b. Tuntutan tugas

Kerja sering kali menyebabkan kelelahan bagi para pegawai akibat dari beban kerja yang berlebihan. Beban kerja berlebihan dan beban kerja terlalu sedikit dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Beban kerja dapat dibedakan menjadi dua katagori yaitu :

- Beban kerja terlalu banyak/sedikit “ Kuantitatif” yang timbul akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak/sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu.
- Beban kerja berlebihan/terlalu sedikit Kualitatif yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melaksanakan suatu tugas atau melaksanakan tugas tidak menggunakan keterampilan dan atau potensi dari tenaga kerja. Beban kerja terlalu sedikit dapat menyebabkan kurang adanya rangsangan akan mengarah kesemangat dan motivasi yang rendah untuk kerja, karena pegawai akan merasa bahwa dia tidak maju-maju dan merasa tidak berdaya untuk memperlihatkan bakat dan keterampilannya (Sutherland & Cooper) dalam (Munandar 2001)

Selanjutnya Moekijat (1995) mengemukakan, bahwa dalam memberikan informasi tentang syarat-syarat tenaga kerja secara kualitatif, serta jenis-jenis jabatan dan pegawai yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas. Di samping itu dinyatakan pula, bahwa jumlah waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan adalah sama dengan jumlah keempat (4) waktu berikut :

1. Waktu yang sungguh-sungguh digunakan untuk bekerja, yakni waktu digunakan dalam kegiatan-kegiatan yang langsung berhubungan dengan produksi (waktu lingkaran, atau waktu baku atau dasar).
2. Waktu yang digunakan dalam kegiatan-kegiatan yang tidak langsung berhubungan dengan produksi (bukan lingkaran atau *non-cyclical time*).
3. Waktu untuk menghilangkan kelelahan (*fatigue time*).
4. Waktu untuk keperluan pribadi (*personal time*).

Oleh karena itu Jumlah orang yang diperlukan untuk menyelesaikan jabatan atau pekerjaan sama dengan jumlah waktu untuk menyelesaikan pekerjaan dibagi dengan waktu yang diberikan kepada satu orang. Namun demikian, untuk menentukan jumlah orang yang diperlukan secara lebih tepat, maka jumlah tersebut perlu ditambah melalui analisis beban kerja pegawai.

Menurut Tarwaka (2011) pengukuran kerja bisa dilakukan melalui pengukuran kerja mental secara subjektif (*Subjective Methode*) salah satunya menggunakan teknik Beban Kerja Subjektif (*Subjective Workload Assesment technique-SWAT*) dalam metode SWAT performasi kerja manusia terdiri dari tiga (3) dimensi ukuran beban kerja yang dihubungkan dengan performasi, yaitu :

1. **Beban waktu (*time load*)** menunjukkan jumlah waktu yang tersedia dalam perencanaan, pelaksanaan dan monitoring tugas atau kerja.
2. **Beban usaha mental (*mental effort load*)** yaitu berarti banyaknya usaha mental dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
3. **Beban tekanan Psikologis (*psychological stress load*)** yang menunjukkan tingkat resiko pekerjaan, kebingungan, dan frustrasi.

Berikut tabel skala/rating pengukuran beban kerja pegawai melalui pengukuran dengan menggunakan metode *Subjective Workload Assesment technique (SWAT)*.

Tabel 3. Dimensi Skala rating/ Skor Metode SWAT.

1	Beban waktu (<i>Time Load</i>)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sering mempunyai waktu luang, interupsi, kelebihan aktivitas tidak sering terjadi atau tidak sama sekali 2. kadang-kadang mempunyai waktu luang, interupsi, atau overlap diantara aktivitas tidak sering terjadi 3. Hampir tidak pernah ada waktu luang, overlap diantara aktivitas sering terjadi atau terjadi pada semua waktu kerja
2	Beban Usaha Mental (<i>mental effort load</i>)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sangat sedikit diperlukan usaha secara mental dengan penuh kesadaran atau sangat sedikit diperlukan konsentrasi. <ul style="list-style-type: none"> - Aktivitas hampir seluruhnya otomatis, memerlukan sedikit perhatian atau sama sekali tidak ada perhatian 2. Cukup diperlukan usaha secara mental dengan kesadaran atau diperlukan cukup konsentrasi. <ul style="list-style-type: none"> - Kompleksitas pekerjaan adalah cukup tinggi akibat ketidak pastian (<i>uncertainty</i>), ketidak persahabatan (<i>Unfamiliarty</i>) hal yang tidak dapat diprediksi (<i>unpredictability</i>). - Diberikan suatu pertimbangan untuk diberikan perhatian.

	3. Sangat diperlukan usaha mental dan konsentrasi tinggi. Aktivitas yang sangat kompleks sehingga memerlukan perhatian penuh
3	Beban tekanan Psikologis (<i>psychological stress load</i>)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sedikit kebingungan, resiko, prustasi, kegelisahan, atau dengan secara mudah diakomodasikan 2. Stress dengan tingkat sedang akibat kebingungan, resiko, frustasi, kegelisahan, sebagai beban tambahan. <ul style="list-style-type: none"> - Diperlukan kompensasi secara signifikan untuk mempertahankan performasi yang baik 3. Stress dengan tingkat tinggi akibat kebingungan, resiko, frustasi atau kegelisahan. <ul style="list-style-type: none"> - Diperlukan determinasi dan pengendalian diri yang tinggi.

Kompleksitas hubungan antara beban kerja, performasi tugas, dan beban tugas dapat merujuk pada pendapat “De Waard dalam (Tarwaka 2011) seperti ;

1. Kinerja yang Optimal (*optimal performance*). Pada saat tuntutan tugas dalam keadaan sedang maka pegawai akan mampu melaksanakan tugas secara mudah dengan beban kerja dan kinerja tetap pada tingkat optimal. Peningkatan tuntutan tugas yang tidak terlalu besar tidak menyebabkan signifikan pada pengaruh kognitif dan tidak mempengaruhi kinerja. Jika terjadi kesalahan atau *error* pada pekerjaan maka hal tersebut akan menyebabkan beban kerja kognitif atau beban fisik maupun beban secara mental.
2. Peningkatan permintaan beban Kerja (*increased workload demand*). Jika tuntutan tugas meningkat waktu luang kerja akan terbatas. Peningkatan pegawai yang mengalami gangguan kesehatan akan lebih besar pada saat

kondisi kerja sebagai penyebab meningkatnya beban kerja tidak dikendalikan. Dengan peningkatan lebih lanjut pada tuntutan tugas maka kinerja akan mengalami penurunan. Dengan demikian kualitas kinerja mulai menurun karena tuntutan beban kerja mulai melebihi kapasitas pegawai. Dan pegawai secara individu tidak cukup mempunyai sumber daya secara mental untuk dapat mengatasi keadaan tersebut tanpa adanya strategi perbaikan kerja.

3. Penurunan permintaan beban kerja (*decreased task demand*). Ini Kebalikan dari beban kerja tinggi, jika penurunan tuntutan tugas pegawai terjadi dan pegawai tidak mampu menyediakan sumber daya mental yang yang cukup maka kinerja akan mengalami penurunan. Jika hal tersebut terjadi maka kesalahan atau *error* akan menjadi merata pada kinerja yang paling rendah. Dalam kondisi demikian pegawai akan kehilangan kinerja dan akan terjadi banyak kesalahan sebagai akibat rendahnya tingkat *vigilance*, *Vigilance* dalam arti kemampuan seseorang untuk tetap waspada/fokus terhadap tugas pekerjaan. (Tarwaka 2011).

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Beban Kerja

Selain adanya dimensi - dimensi beban kerja, juga terdapat faktor faktor yang mempengaruhi beban kerja pegawai seperti yang diungkapkan oleh Manuaba dalam Tarwaka (2011) menyatakan bahwa beban kerja dipengaruhi faktor – faktor sebagai berikut :

- a. Faktor eksternal yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti ;
 - Tugas-tugas yang dilakukan yang bersifat fisik seperti tata ruang, tempat

kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, sedangkan tugas tugas yang bersikap mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan.

- Organisasi kerja seperti lamanya waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.
 - Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.
- b. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Reaksi tubuh disebut *Strain* , berat ringannya *strain* dapat dinilai baik secara obyektif maupun subyektif. Faktor internal meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan), faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

4. Dampak Beban Kerja

Beban kerja yang terlalu berlebihan akan menimbulkan kelelahan baik fisik atau sedangkan pada beban kerja yang terlalu sedikit di mana pekerjaan yang terjadi karena pengulangan gerak akan menimbulkan kebosanan, rasa monoton. Kebosanan dalam kerja rutin sehari-hari karena tugas atau pekerjaan yang terlalu sedikit mengakibatkan kurangnya perhatian pada pekerjaan sehingga secara potensial membahayakan pekerja.

Dampak negatif dari kelebihan beban kerja menurut Winaya (1989) beban kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan tenaga kerja dapat menimbulkan

dampak negatif bagi pegawai. Dampak negatif tersebut adalah :

a. Kualitas kerja menurun

Beban kerja yang terlalu berat tidak diimbangi dengan kemampuan tenaga kerja, kelebihan beban kerja akan mengakibatkan menurunnya kualitas kerja karena akibat dari kelelahan fisik dan turunnya konsentrasi, pengawasan diri, akurasi kerja sehingga hasil kerja tidak sesuai dengan standar.

b. Keluhan pelanggan

Keluhan pelanggan timbul karena hasil kerja yaitu karena pelayanan yang diterima tidak sesuai dengan harapan. seperti harus menunggu lama, hasil layanan yang tidak memuaskan.

c. Kenaikan tingkat absensi

Beban kerja yang terlalu banyak bisa juga mengakibatkan pegawai terlalu lelah atau sakit. Hal ini akan berakibat buruk bagi kelancaran kerja organisasi karena tingkat absensi terlalu tinggi, sehingga dapat mempengaruhi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

5. Pengukuran Beban kerja

Pengukuran Beban Kerja (PBK) merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan di berbagai instansi negeri maupun swasta. Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara N0. 20/1990, beban kerja diperlukan untuk menetapkan waktu bagi seorang pekerja yang memenuhi persyaratan (*qualified*) dalam menyelesaikan pekerjaan tertentu pada suatu tingkat prestasi yang telah ditetapkan.

Beban kerja merupakan suatu proses penentuan jumlah jam kerja orang (*man hour*) yang dipergunakan atau yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu dalam waktu tertentu. Jumlah jam kerja setiap karyawan akan menunjukkan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan sehingga produktivitas kerja dapat optimal sesuai dengan tujuan organisasi.

Dalam lembaran negara RI tahun 2000 nomor 194 tanggal 10 Nopember 2000 dijelaskan bahwa dalam pasal 4 (2) pada huruf "c" berbunyi analisis beban kerja dan perkiraan kapasitas seorang pegawai negeri sipil dalam jangka waktu tertentu adalah frekwensi rata - rata masing - masing satuan, masing - masing jenis pekerjaan dalam waktu tertentu. Memperkirakan beban kerja dari masing-masing satuan organisasi dapat dilakukan berdasarkan perhitungan atau berdasarkan pengalaman, misalnya perkiraan beban pekerjaan pengetikan, pengagendaan, dan yang serupa itu dapat didasarkan atas jumlah surat yang masuk dan keluar rata-rata dalam jangka waktu tertentu. (Peraturan Pemerintah RI nomor 97 tahun 2000)

6. Penilaian Beban Kerja

Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (2008), pengukuran beban kerja adalah teknik mendapatkan informasi tentang efisiensi & efektivitas kerja unit organisasi atau pemegang jabatan yang dilakukan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan atau teknik analisis beban nkerja. Analisis beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja yang dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu.

Analisis beban kerja dimaksudkan untuk meneliti, mengevaluasi dan mengkaji pelaksanaan kerja, proses kerja maupun hasil kerja serta menentukan

kebutuhan pegawai untuk suatu unit organisasi yang telah berjalan selama ini, dengan tujuan:

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

7. Tinjauan Studi Terdahulu

Menurut Lituhayu, dalam Windry Novera (2010) dalam skripsinya dalam skripsinya yang berjudul Analisis Beban Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada *Head Office*) PT Lerindo Internasional Jakarta, menyatakan bahwa permasalahan beban kerja yang terjadi pada karyawan PT. Lerindo Internasional antara lain : Jumlah karyawan yang masih belum cukup untuk menangani pekerjaan yang ada (khususnya pada divisi *Operation, Sales* dan HR), gaji dan insentif yang masih kurang sesuai dengan beban kerja, kurangnya pelatihan bagi karyawan, pendistribusian pekerjaan yang kurang

baik serta beban kerja karyawan yang belum sesuai (khususnya pada divisi *Operation*, *Sales*, dan HR).

Berdasarkan hasil analisis persepsi beban kerja pada penelitian tersebut, terdapat perbedaan beban kerja pada masing-masing divisi di perusahaan. Divisi *Support* memiliki total beban kerja yang paling rendah daripada divisi lainnya, dan divisi *operation* memiliki total beban kerja yang paling tinggi diantara divisi lainnya. Kemudian, berdasarkan hasil perhitungan jumlah total karyawan yang efisien pada *Head Office* PT. Lerindo Indonesia diperoleh jumlah sebanyak 38 orang. Jumlah karyawan efisien pada divisi *Finance* dan *Accounting* sebesar 7 orang, divisi HR sebesar 6 orang, divisi *Operation* sebesar 10 orang, divisi *Sales* 10 orang dan divisi *Support* sebesar 5 orang.

Kinerja karyawan secara rata-rata dinilai sudah baik berdasarkan hasil analisis persepsi karyawan sebagai responden. Kinerja yang baik tersebut meliputi : cara penyelesaian kerja, kesesuaian kualitas dan kuantitas pekerjaan dengan standar dan kompetensi, kemampuan adaptasi, bekerja sama, kesadaran keselamatan kerja, pelayanan yang diberikan, produktivitas dan *absensi*.

Menurut Setyawan, dalam Windry Novera (2010) menjelaskan dalam skripsinya yang berjudul Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Seksi MDF Bogor Centrum Kantor Daerah Telkom, Bogor), bahwa berdasarkan analisis persepsi karyawan dapat diketahui persepsi karyawan terhadap analisis pekerjaan dan kondisi pekerjaan sudah baik. Permasalahan yang terjadi di Seksi MDF yaitu jam kerja yang kurang

diperhatikan, peralatan yang sering dipinjam orang lain dari unit lain sehingga menghambat pekerjaan Seksi MDF, tugas dari manajemen terkadang disampaikan bersamaan dengan target kerja yang tinggi dan masalah teknis seperti rak utama yang sudah terlalu penuh dengan kabel.

Berdasarkan Penilaian Beban Kerja I, II, dan III pada diperoleh beban kerja riil Seksi MDF sebesar 2.125,76 jam per orang per tahun. Angka tersebut adalah 117% dari waktu efektif karyawan selama satu tahun. Hal tersebut mengindikasikan terjadinya *over capacity* beban kerja pada karyawan. Beban kerja yang berlebihan menyebabkan karyawan mengalami kelelahan fisik dan psikologis. Keadaan tersebut harus diatasi dengan menambah jumlah karyawan untuk mengerjakan kelebihan beban kerja tersebut. Jumlah karyawan yang efektif dan efisien berdasarkan perhitungan adalah sejumlah 9 orang.

Berdasarkan penelitian Saragih, dalam Windry Novera (2010) dalam skripsinya berjudul Analisis Beban Kerja, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Puskesmas (Studi Kasus Puskesmas Bogor Timur) menyatakan bahwa beban kerja karyawan dilihat dari waktu standar hariannya secara keseluruhan untuk seluruh karyawan melebihi waktu kerja Puskesmas dan adanya karyawan yang bertanggung jawab terhadap lebih dari satu unit pelayanan sehingga beban waktu standar hariannya bertambah.

Penerapan kompensasi di Puskesmas berdasarkan beban kerja pada tiap karyawan. Penerapan kompensasi berasal dari dana hasil tindakan di Puskesmas sesuai dengan beban kerja yang ditetapkan pada tiap-tiap karyawan.

Rangking jabatan karyawan yang ditetapkan menjadi dasar pembagian dana yang diperoleh dari hasil tindakan tersebut, sedangkan hubungan antara beban kerja dan kompensasi tergolong sedang. Hubungan beban kerja dengan kepuasan kerja tergolong rendah dan tidak berpengaruh nyata, dan untuk hubungan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja tergolong rendah dan tidak berhubungan nyata.

F. Kerangka Pemikiran

Untuk melaksanakan serangkaian tugas, wewenang dan tanggung jawab organisasi perlu menerapkan ketepatan beban kerja dengan cara memerinci dan mengelompokan aktifitas yang semacam atau erat hubungannya satu sama lainnya untuk dilakukan oleh pegawainya, di mana variabel beban kerja dibagi lagi menjadi tiga sub variabel yaitu kinerja yang optimal, peningkatan permintaan beban kerja, dan penurunan permintaan beban kerja.

Variasi beban kerja pegawai hendaknya diusahakan yang sejenis atau erat hubungannya satu sama lain, sebab apabila pegawai diserahi tugas yang sangat jauh berbeda dimungkinkan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Beban kerja artinya setiap pegawai karyawan melaksanakan tugas pekerjaan yang dipercayakan untuk dikerjakan dan dipertanggung jawabkan oleh satuan organisasi atau seorang pegawai tertentu sesuai dengan kemampuan dan kesanggupan sehingga efektivitas kerja akan berhasil dengan baik.

Disini keterkaitan antara konsep beban kerja dengan pegawai, terkait dimana seorang pegawai jika diberikan beban kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan

ataupun terlalu banyak beban kerja yang harus dilakukan ataupun terlalu sedikit akan mempengaruhi terhadap keadaan atau kondisi fisik maupun mental pegawai itu sendiri. Sehingga akibat dari beban kerja yang harus dilakukan akan menyebabkan banyak tenaga dan pikiran bahkan tenaga yang dikeluarkan atau karena beban kerjanya sedikit akan banyak waktu efektif yang terbuang.

Apabila dalam melaksanakan beban kerjanya seorang pegawai yang bersangkutan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya atau diselesaikan dengan melebur atau tertunda tunda, maka pimpinan akan dengan cepat mengatakan bahwa pegawai tersebut tidak cakap atau tidak rajin atau kurang sungguh-sungguh dalam bekerja. Sehingga dianggapnya kinerja pegawainya rendah, padahal kalau melihat kepada beban kerja yang diberikan kemungkinan dapat diketemukan bahwa pegawai tersebut tadi beban kerjanya tidak sesuai kemampuannya.

Beban kerja masing-masing pegawai hendaknya merata sehingga dapat terhindar dari adanya pegawai yang terlalu banyak aktivitas atau beban kerjanya atau pun terlalu sedikit dari beban kerjanya sehingga nampak banyak mengganggu diwaktu jam kerja aktif, beban kerja merata ini bukan berarti harus tepat sama tetapi minimal mendekati antara satu pegawai dengan pegawai lain atau tidak mencolok, karena beban kerja yang tidak merata akan menimbulkan rasa ketidakadilan, karena akan ada pegawai yang mengganggu sehingga akan mengganggu pegawai yang sibuk. Biasanya beban kerja yang tidak merata diakibatkan dari pimpinan yang kurang mampu melihat kepada kemampuan masing-masing pegawai hal ini disebabkan karena pimpinan yang memberikan tugas pada pegawainya tidak sama kemampuannya.

Setiap pegawai tentu ingin mengetahui hasil kerjanya, dari hasil kerja orang lain terdorong untuk mawas diri apakah kerjanya sudah baik atau belum, dengan harapan bahwa hasil kerjanya akan lebih baik. Dan hasil kerja hanya dapat diketahui kalau beban kerjanya tepat sesuai kemampuan tidak berlebihan atau bahkan beban kerjanya tidak terlalu sedikit.

Dimungkinkan juga bahwa kerja manusia pada tingkat beban kerja rendah tidak juga baik. Jika tidak banyak hal yang dapat dikerjakan maka orang tersebut akan mudah bosan dan cenderung kehilangan ketertarikan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dalam keadaan ini (*underload*), galat akan muncul dalam bentuk kehilangan informasi sebagai akibat dari menurunnya konsentrasi.

Secara garis besar, kegiatan manusia dapat digolongkan dalam dua komponen utama yaitu kerja fisik (menggunakan otot sebagai kegiatan sentral) dan kerja mental (menggunakan otak sebagai pencetus utama). Kedua kegiatan ini tidak dapat dipisahkan secara sempurna mengingat terdapat hubungan yang erat antara satu dengan yang lainnya. Namun jika dilihat dari energi yang dikeluarkan, maka kerja mental murni relatif lebih sedikit mengeluarkan energi dibandingkan dengan kerja fisik. Selanjutnya dalam menentukan berapa banyak pekerjaan dalam waktu efektif yang dikerjakan dan berapa jumlah pegawai yang semestinya diperlukan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Untuk mengetahui perhitungan waktu kerja produktif selama satu tahun dapat dilihat pada tabel berikut ini perhitungan waktu kerja produktif pegawai diketahui pula dari hari absen, izin, dan lain-lain sebesar 10% (*International Labor Organization*) yang kemudian dikalikan dengan jumlah hari menurut kalender

dalam 1 tahun adalah $10\% \times 365 = 36,5$ hari sehingga dibulatkan menjadi 37 hari.

Hasil perhitungannya sebagai berikut :

Tabel 4. Perhitungan Hari Kerja Produktif Selama Satu Tahun

PERHITUNGAN HARI KERJA PEGAWAI	BANYAK HARI	TOTAL
Jumlah hari selama satu tahun menurut Kalender	365	365 hari
Jumlah hari Sabtu dan Minggu	104	
Jumlah Hari Libur Nasional	13	
Jumlah hari kerja efektif dalam 1 tahun		240 hari
1 hari kerja	8 jam	
Istirahat	0,5 jam	
Total 1 hari kerja		7,5 jam
Waktu efektif per hari		7,5 jam
Hari efektif dalam 1 tahun		240 hari
Waktu produktif dalam 1 tahun		1.800 jam

Hasil perhitungan menunjukkan waktu produktif dalam satu tahun adalah 1.800 jam. Perhitungan waktu produktif ini digunakan untuk menghitung jumlah pegawai yang efisien. Selain waktu produktif, untuk menghitung jumlah pegawai yang efisien dibutuhkan beban kerja pegawai. Oleh karena itu, analisis beban kerja berdasarkan deskripsi pekerjaan masing-masing pegawai sangat penting untuk diketahui.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif-kualitatif. Setelah peneliti mengumpulkan data dalam bentuk hasil wawancara, dokumentasi, dan observasi maka untuk selanjutnya data tersebut akan dianalisis lebih mendalam lagi sehingga membentuk suatu kesimpulan.

Beberapa alasan memilih metode ini yaitu: *pertama*, menyesuaikan metode ini lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan jamak (kompleks/heterogen). *Kedua*, metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan sumber informasi. Dan yang *ketiga*, metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

B. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam pengukuran ini adalah dengan menggunakan pendekatan deduktif. Pendekatan deduktif dilakukan dengan melalui studi kepustakaan, dimana pengukur berusaha untuk memperoleh informasi mengenai masalah yang akan diteliti serta menentukan alat ukur yang sesuai dan dapat digunakan dalam pengukuran kemudian disesuaikan pada kondisi yang ada di lapangan.

C. Variabel Penelitian

Variabel pengukuran adalah obyek pengukuran atau apa yang menjadi

titik perhatian suatu pengukuran. Dalam pengukuran ini menggunakan satu variabel yaitu beban kerja pegawai.

D. Definisi Operasional

Menghadapi era pembangunan yang semakin maju dengan teknologi yang terus berkembang mengikuti perkembangan jaman, manusia sebagai pelaku harus siap menghadapi kondisi perkembangan yang penuh dengan ketidakpastian dengan belajar dan bekerja keras. Persaingan semakin ketat disemua bidang diharapkan bisa dihadapi dengan meningkatkan daya saing baik dalam penyelenggaraan pemerintahan maupun pelayanan publik. Kondisi perkembangan yang tidak pasti akan mengakibatkan tuntutan disetiap bidang, elemen pemerintahan dan pelayanan, sehingga harus siap menghadapi tantangan dengan tetap proaktif dan selalu mengantisipasi dengan menyiapkan sumberdaya manusia yang siap bersaing dengan selalu meningkatkan kemampuan. Hal ini diperlukan agar karyawan bisa menyelesaikan beban kerja yang sudah menjadi tanggungjawab sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing dengan tepat waktu.

Beban kerja adalah sejumlah keluaran yang harus dihasilkan dalam periode waktu tertentu. Beban kerja untuk setiap karyawan harus sesuai dengan standart dan beban kerja yang telah ditentukan. Apabila pada realisasinya terdapat kekurangan atau kelebihan beban kerja, maka organisasi harus menghitung ulang beban kerja standart yang ditetapkan untuk suatu pekerjaan tertentu. Beban kerja pada organisasi tertentu akan menentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu.

Keterkaitan antara konsep beban kerja dengan pegawai, terkait dimana seorang pegawai jika diberikan beban kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan atau terlalu banyak beban kerja yang harus dilakukan ataupun terlalu sedikit akan mempengaruhi terhadap keadaan atau kondisi fisik maupun mental pegawai itu sendiri. Sehingga akibat dari beban kerja yang harus dilakukan akan menyebabkan banyak tenaga dan pikiran bahkan tenaga yang dikeluarkan atau jika karena beban kerjanya sedikit akan banyak waktu efektif yang terbuang.

Apabila dalam melaksanakan beban kerjanya seorang pegawai yang bersangkutan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya atau diselesaikan dengan melebur atau tertunda-tunda, kadang pimpinan akan mengatakan bahwa pegawai tersebut tidak cakap atau tidak rajin atau kurang sungguh-sungguh dalam bekerja. Sehingga dianggapnya kinerja pegawainya rendah, padahal kalau melihat kepada beban kerja yang diberikan kemungkinan dapat diketemukan bahwa pegawai tersebut tadi beban kerjanya tidak sesuai kemampuannya.

Setiap pegawai tentu mengetahui hasil kerjanya, dan ingin mengetahui juga hasil kerja orang lain. Hal ini untuk mawas diri dan mendorong apakah kerjanya sudah baik atau belum, dengan harapan bahwa hasil kerjanya akan lebih baik. Dan hasil kerja hanya dapat diketahui kalau beban kerjanya tepat sesuai kemampuan tidak berlebihan atau beban kerjanya tidak terlalu sedikit.

Dimungkinkan juga bahwa kerja manusia pada tingkat beban kerja rendah juga tidak baik. Jika tidak banyak hal yang dapat dikerjakan maka

orang tersebut akan mudah bosan dan cenderung kehilangan ketertarikan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dalam keadaan ini (*underload*), kebosanan akan muncul dalam bentuk kehilangan informasi sebagai akibat dari menurunnya konsentrasi, dan dapat menjadi tidak produktif dan bahkan menjadi malas.

Secara garis besar, kegiatan manusia dapat digolongkan dalam dua komponen utama yaitu kerja fisik (menggunakan otot sebagai kegiatan sentral) dan kerja mental (menggunakan otak sebagai pencetus utama). Kedua kegiatan ini tidak dapat dipisahkan secara sempurna mengingat terdapat hubungan yang erat antara satu dengan yang lainnya. Namun jika dilihat dari energi yang dikeluarkan, maka kerja mental murni relatif lebih sedikit mengeluarkan energi dibandingkan dengan kerja fisik. Selanjutnya dalam menentukan berapa banyak pekerjaan dalam waktu efektif yang dikerjakan dan berapa jumlah pegawai yang semestinya diperlukan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Uraian pekerjaan atau tugas pokok masing-masing karyawan sudah diketahui sebelum melakukan penelitian. Ini dimaksudkan agar tidak terjadi kesalahan pada penelitian. Pengamatan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan melalui metode *work sampling* dalam interval waktu tertentu yang bermanfaat untuk mengetahui gambaran dalam penggunaan waktu kerja, yang selanjutnya akan dilakukan pencatatan terhadap frekwensi serta waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan. Waktu yang diperlukan dipergunakan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut menggambarkan nilai

beban kerja yang selanjutnya akan digunakan untuk menentukan jumlah kebutuhan pegawai melalui analisis perhitungan kebutuhan tenaga kerja. Sehingga hasil tersebut dapat ditentukan untuk menentukan perencanaan sumber daya manusia pada organisasi tersebut serta mengetahui tingkat beban kerja pegawai.

E. Subyek Penelitian dan Obyek Penelitian

Subyek Penelitian ini yaitu jumlah keseluruhan pegawai/karyawan di Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan. Obyek penelitian ini adalah tugas pokok pegawai dan Sasaran Kerja Pegawai serta semua aktifitas pegawai selama jam kerja dari pegawai yang bekerja di Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan.

F. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan. Lokasi penelitian beralamat di Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan Jalan Jaksa Agung Suprpto Nomor 8 Pacitan. Penelitian ini dilakukan mulai bulan Nopember sampai dengan bulan Desember 2017.

G. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini dilakukan pada Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan. Data yang peneliti kumpulkan meliputi data primer dan data sekunder yang kemudian akan dianalisis dan diproses lebih lanjut berdasarkan teori-teori yang telah dipelajari. Untuk melakukan penelitian ini, digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Pengamatan lapangan (*Field Research*)

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data primer, yaitu data yang diperoleh melalui :

- a. Pengamatan (*Observasi*), yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan mengamati secara langsung obyek yang diteliti. Data yang diperoleh berupa data-data primer yaitu gambaran umum tentang Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekertariat Daerah Kabupaten Pacitan.
- b. Wawancara (*Interview*), yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan cara Tanya jawab dengan pimpinan atau pihak yang berwenang atau bagian lain yang berhubungan langsung dengan obyek penelitian.

2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data sekunder yaitu data yang merupakan faktor penunjang yang bersifat teoritis atau kepustakaan. Data yang diperoleh berupa produk undang-undang ataupun peraturan-peraturan yang terkait dengan Kinerja Pegawai, Beban Kerja dan Manajemen Sumber Daya Manusia.

H. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah jumlah keseluruhan pegawai / karyawan di Bagian Kesejahteraan Rakyat. Sampel penelitian ini diambil dari semua aktifitas dan aktifitas pokok atau tugas pokok yang dilakukan oleh pegawai/karyawan yang bekerja di Bagian Kesejahteraan Rakyat. Adapun cara pengambilan sampel adalah keseluruhan pegawai pada Bagian Kesejahteraan Rakyat Sejumlah 12 orang .

I. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data primer mengenai pegawai/karyawan diperlukan melalui metode *work sampling* yaitu pengamatan terhadap aktifitas yang dilakukan oleh pegawai/karyawan selama jam kerja dengan waktu pengamatan setiap sepuluh menit. Pengamatan dilakukan selama 8 jam waktu kerja selama dua hari untuk masing-masing pegawai.

Aktifitas yang diamati dalam penelitian menggunakan *work sampling* dikelompokkan menurut kategori kegiatan produktif, tidak produktif, dan pribadi. Menurut Hartanto, dalam Ilyas (2016) pengelompokan kegiatan dapat disesuaikan dengan tujuan dan kebutuhan penelitian.

Menurut Hartanto (2016) Kegiatan produktif merupakan semua kegiatan yang berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan pegawai/karyawan seperti terdapat pada tugas-tugas pokok setiap pegawai/karyawan. Kegiatan tidak produktif meliputi kegiatan yang dilakukan pegawai/karyawan yang tidak bermanfaat bagi pekerjaan seperti terlambat, bermalas-malasan, mengobrol, dan sebagainya. Kegiatan pribadi merupakan kegiatan yang dilakukan pegawai/karyawan untuk menghilangkan kelelahan, istirahat dan melaksanakan ibadah. Hasil pengamatan kemudian dicatat dalam formulir *work sampling*.

Pengumpulan data primer berupa kemampuan rata-rata waktu penyelesaian dan kuantitas beban tugas pokok pekerjaan pegawai/karyawan selama satu tahun dilakukan metode wawancara terhadap pegawai/karyawan. Data Sekunder dikumpulkan melalui studi kepustakaan yang dilakukan

dengan cara membaca, mengutip informasi dari buku, situs-situs internet, skripsi, tesis, maupun dokumen-dokumen yang dimiliki organisasi.

J. Pengolahan dan Analisis Data

1. Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan dengan cara memeriksa hasil pada lembar *work sampling*, untuk melihat terdapat kesalahan atau tidak pada pengisian lembar *work sampling*. Kemudian data *work sampling* akan dikelompokkan menurut kategori masing-masing yaitu kegiatan produktif, kegiatan tidak produktif dan kegiatan pribadi.

2. Analisa Data

Dengan mengelompokkan kegiatan selama pengamatan, akan dapat diketahui berapa prosentase waktu kerja yang digunakan oleh pegawai/karyawan untuk melakukan waktu produktif, tidak produktif maupun waktu pribadi. Berdasarkan standart kemampuan rata-rata pencapaian waktu untuk menyelesaikan tugas pokok serta kuantitas beban kerja dalam setahun dapat diketahui beban kerja pada setiap tugas-tugas pokok. Beban kerja yang diperoleh akan digunakan sebagai dasar melakukan penghitungan terhadap jumlah kebutuhan tenaga kerja.

Metode yang digunakan dalam penghitungan tenaga kerja yaitu perhitungan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan beban kerja dengan perhitungan tugas per tugas jabatan. Langkah-langkah perhitungan tugas per tugas jabatan sesuai dengan keputusan Bupati pacitan Nomor 95 Tahun 2005 tentang pedoman Penyusunan Analisis Jabatan dan Pedoman Tata

Cara Pengukuran Beban Kerja Unit Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Pacitan adalah sebagai berikut:

Menetapkan Waktu Kerja

Waktu kerja efektif adalah jumlah hari dalam kalender dikurangi hari libur dan cuti. Perhitungan adalah sebagai berikut :

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

Keterangan

A= Jumlah hari menurut kalender dalam setahun.

B= Jumlah Hari Sabtu dan Minggu.

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-tiap daerah dapat menghitung sendiri hari libur *kedaerahannya*. Jam kerja efektif adalah jumlah jam kerja formal dikurangi dengan waktu kerja hilang karena tidak bekerja (*allowance*) seperti buang air, melepas lelah, istirahat makan, dan sebagainya. *Allowance* diperkirakan sekitar 30 persen (30%) dari jumlah jam kerja formal, dalam menghitung jam kerja efektif sebaiknya digunakan ukuran dalam satu minggu. Jumlah jam kerja formal dalam 1 minggu dihitung 7,5 jam per hari kali 5 hari.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus, maka teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis kualitatif. Teknik analisis data kualitatif merupakan

metode analisis data berupa uraian kalimat dan laporan yang dikumpulkan yang akan diambil kesimpulan.

Analisis data menggunakan metode analisis data kualitatif dari Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman dalam M.Nazir (1988) yaitu :

- Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” dengan melakukan pemotongan (rangkum) data sehingga hanya hal-hal yang pokok saja yang diambil.
- Display data yaitu menyajikan sekumpulan informasi yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan, melihat gambaran keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari hasil penelitian dengan membuat matrik atau tabel.
- Verifikasi yakni mencari hubungan, persamaan, dari data yang diperoleh baik pada saat sebelum, selama maupun setelah pengumpulan data sehingga dapat dicapai suatu kesimpulan.

Analisis beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja yang dibutuhkan untuk merampungkan beban kerja dalam waktu tertentu. Setelah mengetahui data kegiatan yang harus dilakukan/ diselesaikan oleh Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekertariat Daerah Kabupaten Pacitan, selanjutnya dilakukan perhitungan beban kerja, dengan metode :

1. Norma waktu adalah satu – satuan waktu yang dipergunakan untuk mengukur beberapa hasil yang dapat diperoleh, di ukur dengan rumus :

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

2. Norma hasil adalah satu satuan hasil dapat diperoleh dalam waktu beberapa lama, di hitung dengan rumus :

Norma waktu dibawah 1 jam

$$\frac{60'}{\text{Norma Waktu}} = \text{Norma Hasil}$$

Norma waktu diatas 1 jam

$$\text{Isi Kerja (IK)} = \text{Beban Kerja (BK)} \times \text{Norma Waktu (NW)}$$

3. Perhitungan kebutuhan pegawai adalah jumlah volume kerja (VK) dibagi waktu kerja setahun (WKS) yang telah dikurangi waktu boros (WB), dihitung dengan rumus :

$$\text{Kebutuhan Pegawai (KP)} = \frac{VK}{\% WB \times WKS}$$

Setelah dilakukan analisis kualitatif dan perhitungan beban kerja, maka selanjutnya dilakukan interpretasi data berupa penilaian dan penafsiran terhadap hasil analisis kualitatif. Hasil analisis kualitatif akan menggambarkan secara detail bagaimana Beban kerja pada Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekertariat Daerah Kabupaten Pacitan.

Hasil Penilaian :

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

Kesimpulan dapat digunakan oleh peneliti, pemerintah daerah serta pihak-pihak terkait guna pengkajian dan perumusan kebijakan lebih lanjut.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan.

Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan sesuai dengan Peraturan Bupati Pacitan Nomor 51 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Tugas dan Fungsi, Susunan Organisasi, Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan, Sekretariat Daerah mempunyai tugas membantu bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta pelayanan administratif.

Sekretariat Daerah dalam melaksanakan tugas menyelenggarakan fungsi:

- a. Pengoordinasian penyusunan kebijakan daerah;
- b. Pengoordinasian pelaksanaan tugas organisasi perangkat daerah;
- c. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah;
- d. Pelayanan administratif dan pembinaan aparatur sipil negara pada instansi daerah; dan
- e. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengan tugas dan fungsinya.

Susunan Organisasi Sekretariat Daerah terdiri atas Sekretaris Daerah, Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, Asisten Perekonomian dan Pembangunan dan Asisten Administrasi Umum. Sekretariat Daerah memiliki 9 (sembilan) Bagian yaitu : Bagian

Pemerintahan dan Kerjasama, Bagian Hukum, Bagian Kesejahteraan Rakyat, Bagian Perekonomian, Bagian Pembangunan, Bagian Layanan Pengadaan Barang dan Jasa, Bagian Umum, Bagian Organisasi, dan Bagian Hubungan Masyarakat.

Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan berada di bawah Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan memiliki struktur 3 (tiga) Sub Bagian yang memiliki tugas sebagai berikut :

Masing-masing Sub Bagian yang memiliki tugas sebagai berikut :

a. Sub Bagian Keagamaan

Sub Bagian Keagamaan, mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Bagian Kesejahteraan Rakyat yang terkait dengan keagamaan.

Uraian tugas Sub Bagian Keagamaan, meliputi:

1. Melaksanakan penyiapan bahan perumusan kebijakan, pelaksanaan kebijakan, pelaksanaan pembinaan umum, pelaksanaan koordinasi dan fasilitasi, pelaksanaan norma, standar, prosedur, dan kriteria, pengkajian, pemantauan, evaluasi dan pelaporan, serta harmonisasi pelaksanaan urusan pemerintahan di bidang keagamaan;
2. Menyusun dan mengolah bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis di bidang keagamaan;

3. Menyiapkan bahan koordinasi dan fasilitasi pemberian bantuan organisasi atau lembaga pendidikan dan keagamaan;
4. Memproses rekomendasi kegiatan di bidang pendidikan dan keagamaan;
5. Menyiapkan bahan koordinasi dan fasilitasi pembinaan kerukunan *intern* dan antar umat beragama;
6. Menyiapkan bahan koordinasi dan fasilitasi kegiatan peringatan hari-hari besar agama;
7. Melaksanakan pemantauan, pengendalian dan evaluasi kegiatan di bidang keagamaan; dan
8. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian sesuai dengan tugas dan fungsinya.

b. Sub Bagian Kesejahteraan

Sub Bagian Kesejahteraan, mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Bagian Kesejahteraan Rakyat yang terkait dengan kesejahteraan.

Uraian tugas Sub Bagian Kesejahteraan, meliputi:

1. Melaksanakan penyiapan bahan perumusan kebijakan, pelaksanaan kebijakan, pelaksanaan pembinaan umum, pelaksanaan koordinasi dan fasilitasi, pelaksanaan norma, standar, prosedur, dan kriteria, pengkajian, pemantauan, evaluasi dan pelaporan, serta harmonisasi pelaksanaan urusan pemerintahan di bidang kesejahteraan;
2. menyusun dan mengolah bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis di bidang kesejahteraan;

3. menyiapkan bahan koordinasi dan fasilitasi pemberian bantuan organisasi atau lembaga di bidang kesehatan dan sosial;
4. Memproses permohonan rekomendasi kegiatan sosial;
5. Menyiapkan bahan penyusunan program kerja, pelaporan, rumah tangga dan urusan tata usaha Sub Bagian;
6. Melaksanakan pemantauan, pengendalian dan evaluasi kegiatan di bidang kesejahteraan; dan
7. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian sesuai dengan tugas dan fungsinya.

c. Sub Bagian Kemasyarakatan

Sub Bagian Kemasyarakatan, mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Bagian Kesejahteraan Rakyat yang terkait dengan kemasyarakatan.

Uraian tugas Sub Bagian Kemasyarakatan, meliputi:

1. Melaksanakan penyiapan bahan perumusan kebijakan, pelaksanaan kebijakan, pelaksanaan pembinaan umum, pelaksanaan koordinasi dan fasilitasi, pelaksanaan norma, standar, prosedur, dan kriteria, pengkajian, pemantauan, evaluasi dan pelaporan, serta harmonisasi pelaksanaan urusan pemerintahan di bidang kemasyarakatan;
2. Menyusun dan mengolah bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis di bidang kemasyarakatan;
3. Menyiapkan bahan koordinasi dan fasilitasi pemberian bantuan organisasi atau lembaga di bidang kebudayaan, kepemudaan dan olah raga;

4. Memproses permohonan rekomendasi kegiatan kemasyarakatan;
5. Menyiapkan bahan penyusunan program kerja, pelaporan, rumah tangga dan urusan tata usaha Sub Bagian;
6. Melaksanakan pemantauan, pengendalian dan evaluasi kegiatan di bidang kemasyarakatan; dan
7. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekertariat Daerah Kabupaten Pacitan, memiliki Sumber Daya Manusia sebagai berikut :

Tabel 5. Data Jumlah Pegawai, Golongan dan Tingkat Pendidikan di Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekertariat Daerah Kabupaten Pacitan

No.	Tahun	Berdasarkan Golongan			Tingkat Pendidikan Terakhir				Jumlah
		II	III	IV	S2	S1	DIII	SLTA	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	2012	3	6	1	-	7	-	3	10
2.	2013	3	6	-	-	6	-	3	9
3.	2014	3	6	-	-	6	-	3	9
4.	2015	3	7	1	2	6	-	3	11
5.	2016	4	7	1	1	7	-	4	12
6.	2017	4	7	1	1	7	-	4	12

(Sumber data : Data Pegawai Bag. Kesra)

2. Visi dan Misi Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan.

Visi adalah gambaran jauh ke depan tentang keadaan yang ingin dicapai atau dikehendaki pada masa yang akan datang. Visi organisasi mencerminkan apa yang akan dicapai oleh suatu organisasi, memberikan arah dan fokus yang jelas menjadi perekat dan menyatukan gagasan strategi yang memiliki orientasi terhadap masa depan. Visi Kabupaten Pacitan adalah “ Maju dan Sejahtera Bersama Rakyat”. Sedangkan Misi Kabupaten Pacitan sebagai berikut :

1. Membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif dan akuntabel.
2. Meningkatkan kualitas hidup dan kehidupan sosial masyarakat.
3. Membangun perekonomian masyarakat dengan menggerakkan potensi daerah didukung ketersediaan infrastruktur yang memadai
4. Meningkatkan kesalehan sosial dan harmonisasi antar seluruh lapisan masyarakat.

Sabagai salah satu perangkat daerah yang mempunyai tugas dalam pelaksanaan pelayanan administratif dan pelayanan instansi pemerintah serta masyarakat, dan berdasarkan pada tugas dan fungsinya maka Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan pada Rencana Strategis Tahun 2016-2021 menetapkan Visi sebagai berikut: “ Menjadi Sekretariat Daerah yang profesional, transparan dan akuntabel dalam penyusunan kebijakan dan mengkoordinasikan perangkat daerah guna mewujudkan *Good Governance* “.

Sedangkan misi adalah sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan oleh instansi pemerintah, sebagai penjabaran yang telah ditetapkan. Untuk

dapat mewujudkan Visi Sekretariat Daerah, maka dirumuskan Misi Sekretariat Daerah sebagai berikut :

1. Meningkatkan tertib administrasi pemerintahan dan tertib administrasi pembangunan guna mewujudkan *good governance* dalam penyelenggaraan otonomi daerah;
2. Meningkatkan jaminan kepastian hukum aparat dan masyarakat melalui penyusunan produk hukum yang profesional dalam penyelenggaraan pemerintah, pembangunan dan pelayanan masyarakat;
3. Meningkatkan koordinasi antar Perangkat Daerah dalam penyusunan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian program serta mengembangkan *Sistem Elektronik Government (e-Gov)* untuk mendukung kegiatan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat.

3. Gambaran Hari dan Waktu Kerja Pegawai Negeri Sipil

Hari dan waktu kerja Pegawai Negeri Sipil menurut Peraturan Bupati No.5 Tahun 2009 dalam BAB II mengenai disiplin kerja pada bagian kedua mengenai ketentuan hari dan jam kerja pasal 3 adalah:

1. Ketentuan jumlah hari kerja dalam 1 (satu) minggu pada Pemerintah Kabupaten Pacitan adalah lima hari kerja dengan jam kerja efektif sebanyak 37,5 jam (tiga puluh tujuh jam tiga puluh menit).
2. Ketentuan Hari dan Jam Kerja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan adalah sebagai berikut :

- a. Hari Senin sampai dengan hari Kamis pukul 07.00 – 15.00 WIB tanpa istirahat; dan
 - b. Hari Jum'at Pukul 07.00 – 14.30. Istirahat sholat Jum'at pada pukul 11.00–13.00 WIB.
3. Dalam pelaksanaan Hari dan Jam Kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (10) setiap komponen wajib melaksanakan apel pagi yang diikuti oleh seluruh pegawai negeri sipil, dengan ketentuan sebagai berikut:
- a. Hari Senin sampai dengan Kamis Pukul 07.00 WIB; dan
 - b. Hari Jum'at pukul 06.00 yang dilanjutkan dengan kegiatan senam pagi/olahraga.

4. Penggunaan Jam Kerja

Pengamatan tentang penggunaan waktu kerja dilakukan dengan metode *work sampling*. Pengamatan dilakukan selama dua hari berturut-turut sesuai jam kerja di setiap sub bagian. Penggunaan *Work sampling*, seperti yang dinyatakan Barnes (1980) yang dikutip dari Novera (2010) bertujuan mengetahui persentase seorang karyawan menggunakan jam kerja mereka untuk bekerja dan tidak bekerja.

Formulir *work sampling* dapat dilihat pada lampiran. Hal-hal yang dilakukan dalam penggunaan metode *work sampling* yaitu :

- a. Mengamati kegiatan yang dilakukan oleh karyawan selama jam kerja dan membagi kegiatan – kegiatan tersebut kedalam kategori produktif, tidak produktif, dan pribadi.

b. Kegiatan pengamatan dilakukan setiap sepuluh menit per pengamatan.

Jumlah pengamatan yang diperoleh dikalikan dengan sepuluh, sehingga diperoleh jumlah penggunaan waktu kerja dalam menit untuk setiap kategori kegiatan produktif, tidak produktif, maupun pribadi.

Kegiatan produktif yang diamati pada setiap sub bagian yaitu semua kegiatan yang berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan kedinasan seperti yang terdapat pada uraian tugas – tugas pokok setiap sub bagian. Jenis – jenis kegiatan tidak produktif yang berhasil diamati dan hampir didapati pada semua sub bagian yaitu mengobrol sesama pegawai maupun tamu yang datang, membaca koran atau artikel, terlambat datang kerja, dan pulang lebih awal. Adapun kegiatan pribadi yang dilakukan oleh pegawai untuk menghilangkan rasa penat atau rasa lelah, yang berhasil diamati meliputi kegiatan makan, minum, sholat, mendengarkan musik dan buang air. Hasil pengamatan penggunaan waktu kerja dengan metode *work sampling* selama dua hari terhadap pegawai negeri sipil pada masing-masing sub bagian dapat dilihat pada Tabel .

Tabel 6. Jumlah penggunaan waktu kerja pegawai Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan.

	Total Waktu (menit)			Jumlah	Persentase			Total Persentase
	1	2	3		1	2	3	
Kepala Bagian	740	110	110	960	77,08	11,46	11,46	100
Kasubag Keagamaan	780	80	100	960	81,25	8,34	10,41	100
Kasubbag Kesejahteraan	700	130	130	960	72,9	13,55	13,55	100
Kasubbag Kemasyarakatan	630	220	110	960	65,62	22,92	11,46	100
Penyiap bahan urusan kesejahteraan	640	210	110	960	66,66	21,88	11,46	100

Penyiap bahan urusan keagamaan	470	350	140	960	48,95	36,45	14,6	100
Penyiap bahan urusan kemasyarakatan	290	330	340	960	30,2	34,39	35,41	100
Pengumpul data urusan kemasyarakatan	570	230	160	960	59,37	23,93	16,7	100
Pengelola urusan keagamaan	640	210	110	960	66,66	21,88	11,46	100
Pengumpul data urusan keagamaan	760	80	120	960	79,2	8,3	12,5	100
Tenaga tek. non keahlian 1	340	490	130	960	35,41	51,05	13,54	100
Tenaga tek. non keahlian 2	470	350	140	960	30,2	57,3	12,5	100
Rata-rata	585,8	232,5	141,7	960	61,02	24,22	14,76	100,00
Rata-rata per hari	292,9	116,3	70,8	480,0	-	-	-	-
Jam per hari	4,88	1,94	1,18	8,00	-	-	-	-

Keterangan :

- 1 = Jenis kegiatan produktif
- 2 = Jenis kegiatan tidak produktif
- 3 = Jenis kegiatan pribadi

Berdasarkan Tabel 6 dapat diketahui jenis kegiatan yang bersifat produktif, jumlah penggunaan waktu dari seluruh unit sub bagian berkisar antara 30,2 persen hingga 81,25 %. Jumlah penggunaan waktu oleh pegawai untuk kegiatan yang bersifat tidak produktif berkisar antara 8,3 % hingga 51,05 % dan untuk kegiatan yang bersifat pribadi berkisar antara 10,41 % hingga 35,41 %.

Penggunaan waktu untuk kegiatan produktif sebagaimana tabel 6, Kasubbag Keagamaan memiliki persentase waktu untuk kegiatan efektif tertinggi yaitu, 81,25 %, sedangkan Penyiap bahan urusan kemasyarakatan memiliki waktu kegiatan produktif paling rendah. Penyiap bahan urusan kemasyarakatan banyak melakukan kegiatan yang bersifat pribadi. Hal ini menunjukkan terdapat tindakan indiscipliner yang dilakukan oleh pegawai Penyiap bahan urusan kemasyarakatan.

Kinerja pegawai Penyiap bahan urusan kemasyarakatan dapat mempengaruhi kinerja pada Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan. Untuk itu perlu dilakukan langkah-langkah agar tidak mempengaruhi kinerja pegawai pada Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan. Tingginya waktu yang digunakan untuk kegiatan produktif Kasubbag Keagamaan, ada korelasi dengan banyaknya jumlah kegiatan/sub kegiatan.

Penggunaan waktu kerja untuk kegiatan yang produktif dapat berpengaruh terhadap beban kerja masing – masing pegawai. Perhitungan beban kerja dihitung berdasarkan penggunaan waktu kerja untuk kegiatan yang produktif. Pembagian tugas yang efektif adalah dengan memperhatikan beban kerja masing – masing pegawai, sehingga tidak terjadi kesenjangan antar pegawai, yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

5. Analisis Beban Kerja pada Sub Bagian Kesejahteraan, Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan

Sub Bagian Kesejahteraan adalah salah satu unit kerja pada Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan yang fokus pada kegiatan yang berhubungan dengan kesejahteraan masyarakat. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya Sub Bagian Kesejahteraan dikepalai oleh 1 (satu) orang dan dibantu oleh 1 (satu) orang Jabatan Fungsional Umum

Beban kerja pada Sub Bagian Kesejahteraan pada Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan sebagaimana tabel 7 berikut :

Tabel 7. Analisis Beban kerja Penyiap Bahan Urusan Kesejahteraan

No.	Uraian Tugas	Beban Kerja		Norma Waktu	Norma Hasil	Isi Kerja
		Satuan	(1/thn)	(menit)	(oj)	(oj)
1	Menyiapkan bahan perumusan kebijakan, pelaksanaan kebijakan, pelaksanaan pembinaan umum, pelaksanaan koordinasi dan fasilitasi, pelaksanaan norma standart prosedur dan kinerja, pengkajian, pemantauan evaluasi dan pelaporan serta harmonisasi pelaksanaan urusan pemerintahan di bidang kesejahteraan	Dokumen	10	258	0,23	43,0
2	Menyiapkan bahan koordinasi dan fasilitasi pemberian bantuan organisasi atau lembaga di bidang kesehatan dan sosial	Dokumen	95	250	0,24	395,8
3	Memproses permohonan rekomendasi kegiatan bantuan sosial	Dokumen	142	248	0,24	586,9
4	Menyiapkan bahan dan melaksanakan pemantauan, pengendalian dan evaluasi kegiatan dibidang kesejahteraan	Dokumen	30	250	0,24	125,0
5	Mengarsipkan dokumen bidang kesejahteraan	Dokumen	150	224	0,27	560,0
6	Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kasubbag Kesejahteraan Bagian Kesejahteraan Rakyat sesuai dengan tugas dan fungsinya	Dokumen	30	258	0,23	129,0
	Jumlah					1839,8

Waktu kerja dalam satu tahun pegawai jika hari efektif dalam setahun sebanyak 240 hari dan jumlah jam kerja efektif perhari sebanyak 7,5 jam. Maka Waktu Kerja setahun sebesar 1.800 jam. Jika % Waktu Boros sebesar 70 % maka Kebutuhan Pegawai (KP) untuk menyelesaikan beban kerja pada Penyiap Bahan Urusan Kesejahteraan adalah 1,46 orang.

6. Analisis Beban Kerja pada Sub Bagian Kemasyarakatan, Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan

Sub Bagian Kemasyarakatan adalah unit kerja pada Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan yang fokus pada kegiatan yang berhubungan dengan Kemasyarakatan. Sub Bagian Kemasyarakatan dikepalai oleh satu orang yang di bantu oleh 2 orang Jabatan Fungsional Umum.

Beban kerja pada Sub Bagian Kemasyarakatan banyak bertumpu pada kedua pegawai Sub bagian kemasyarakatan tersebut. Analisis Beban Kerja pada Sub Bagian Kemasyarakatan dapat dilihat Pada Tabel 8 dan Tabel 9.

Tabel 8. Analisis Beban Kerja Penyiap bahan urusan kemasyarakatan

No.	Uraian Tugas	Beban Kerja		Norma Waktu	Norma Hasil	Isi Kerja
		Satuan	(1/thn)	(menit)	(oj)	(oj)
1	Menyusun dan mengolah bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis di bidang kemasyarakatan.	Dokumen	10	239	0,25	39,83
2	Menyiapkan bahan koordinasi dan fasilitas pelaksanaan pembangunan di bidang kemasyarakatan.	Dokumen	25	238	0,25	99,17
3	Menyiapkan bahan koordinasi dan fasilitas pemberian bantuan organisasi kemasyarakatan.	Dokumen	50	241	0,25	200,83

4	Memproses Permohonan rekomendasi kegiatan organisasi kemasyarakatan.	Dokumen	45	241	0,25	180,75
5	Menyiapkan bahan koordinasi dan fasilitas kegiatan peringatan hari besar nasional dan peringatan hari besar lainnya, sesuai dengan bidangnya	Nota	20	243	0,25	81,00
6	melaksanakan pengendalian dan evaluasi kegiatan dibidang kemasyarakatan.	Dokumen	30	239	0,25	119,50
7	Melaksanakan tugas - tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Kesra sesuai dengan tugas dan fungsinya	Dokumen	20	238	0,25	79,33
	Jumlah					800,42

Waktu kerja setahun pegawai jika hari efektif dalam setahun sebanyak 240 hari dan jumlah jam kerja efektif perhari sebanyak 7,5 jam. Maka Waktu Kerja setahun sebesar 1.800 jam. Jika % Waktu Boros sebesar 70 % maka Kebutuhan Pegawai (KP) untuk menyelesaikan beban kerja pada Penyiap bahan urusan kemasyarakatan, 0,64 orang. Beban kerja tertinggi Penyiap bahan urusan kemasyarakatan terdapat pada tugas Menyiapkan bahan koordinasi dan fasilitas pemberian bantuan organisasi kemasyarakatan.

Tabel 9. Analisis Beban Kerja Pengumpul data urusan kemasyarakatan

No.	Uraian Tugas	Beban Kerja		Norma Waktu	Norma Hasil	Isi Kerja
		Satuan	(1/thn)	(menit)	(oj)	(oj)
1	Menyusun dan mengolah bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis di bidang kemasyarakatan.	Dokumen	12	252	0,24	50,40
2	Menyiapkan bahan koordinasi dan fasilitas pelaksanaan pembangunan di bidang kemasyarakatan.	Dokumen	25	246	0,24	102,50
3	Menyiapkan bahan koordinasi dan fasilitas pemberian bantuan organisasi kemasyarakatan.	Dokumen	56	257	0,23	239,87
4	Memproses Permohonan rekomendasi kegiatan organisasi kemasyarakatan.	Dokumen	51	260	0,23	221,00
5	Menyiapkan bahan koordinasi dan fasilitas kegiatan peringatan hari besar nasional dan perinatan hari besar lainnya, sesuai dengan bidangnya	Nota	20	251	0,24	83,67
6	Melaksanakan pengendalian dan evaluasi kegiatan dibidang kemasyarakatan.	Dokumen	35	255	0,24	148,75
7	Melaksanakan tugas - tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Kesra sesuai dengan tugas dan fungsinya	Dokumen	20	248	0,24	82,67
	Jumlah					928,85

Kebutuhan pegawai (KP) Pengumpul data urusan kemasyarakatan adalah 0,74 orang. Beban kerja tertinggi Pengumpul data urusan kemasyarakatan terdapat pada tugas menyiapkan bahan koordinasi dan fasilitas pemberian bantuan organisasi kemasyarakatan.

Nilai Kebutuhan Pegawai untuk menyelesaikan beban kerja pada Sub Bagian Kemasyarakatan masih sangat rendah. Pembagian tugas antar pegawai cukup berimbang. Jika nilai KP kedua pegawai yaitu pegawai Pengumpul data urusan kemasyarakatan dan Penyiap bahan urusan kemasyarakatan dijumlahkan, beban kerja pada Sub Bagian Kemasyarakatan masih dapat diselesaikan oleh 1 orang pegawai.

7. Analisis Beban kerja pada Sub Bagian Keagamaan, Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan

Sub Bagian Keagamaan adalah unit kerja pada Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan yang fokus pada kegiatan yang berhubungan dengan bidang Keagamaan. Sub Bagian Keagamaan dikepalai oleh satu orang yang di bantu oleh 3 orang Jabatan Fungsional Umum.

Analisis Beban Kerja pegawai jabatan fungsional umum Sub bagian keagamaan dapat dilihat pada Tabel 10, 11 dan 12.

Tabel 10. Analisis Beban Kerja Pengelola urusan keagamaan

No.	Uraian Tugas	Beban Kerja		Norma Waktu	Norma Hasil	Isi Kerja
		Satuan	(1/thn)	(menit)	(oj)	(oj)
1	Menyusun dan mengolah bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis di bidang pendidikan dan, keagamaan	Dokumen	12	244	0,25	48,80
2	Membantu menyiapkan bahan koordinasi dan fasilitas pelaksanaan pembangunan di bidang pendidikan, dan keagamaan	Dokumen	12	253	0,24	50,60

3	Membantu menyiapkan bahan koordinasi dan fasilitas pemberian bantuan organisasi /lembaga pendidikan, dan keagamaan	Dokumen	60	258	0,23	258,00
4	Membantu memproses Permohonan rekomendasi kegiatan di bidang pendidikan dan keagamaan	Dokumen	491	219	0,27	1.792,15
5	Membantu menyiapkan bahan koordinasi dan fasilitasi pembinaan kerukunan intern dan antar umat beragama	Nota	12	248	0,24	49,60
6	Membantu menyiapkan bahan koordinasi dan fasilitasi kegiatan hari - hari besar keagamaan	Dokumen	20	246	0,24	82,00
7	Membantu melaksanakan pengendalian dan evaluasi kegiatan di bidang pendidikan dan keagamaan	Dokumen	25	256	0,23	106,67
8	Melaksanakan tugas - tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Kesra sesuai dengan tugas dan fungsinya	Dokumen	12	261	0,23	52,20
Jumlah						2.440,02

Waktu kerja setahun pegawai jika hari efektif dalam setahun sebanyak 240 hari dan jumlah jam kerja efektif perhari sebanyak 7,5 jam. Maka Waktu Kerja setahun sebesar 1.800 jam. Jika % Waktu Boros sebesar 70 % maka Kebutuhan Pegawai (KP) untuk menyelesaikan beban kerja pada Pengelola urusan keagamaan adalah 1,94 orang. Berdasarkan Nilai KP beban kerja Pengelola urusan keagamaan seharusnya dilakukan oleh dua orang pegawai. Sehingga dapat menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik. Hal ini dikarenakan tingginya kuantias pekerjaan terutama dalam menyelesaikan tugas Membantu memproses Permohonan rekomendasi kegiatan di bidang pendidikan, organisasi keagamaan..

Tabel 11. Analisis Beban Kerja Penyiap bahan urusan keagamaan

No.	Uraian Tugas	Beban Kerja		Norma Waktu	Norma Hasil	Isi Kerja
		Satuan	(1/thn)	(menit)	(oj)	(oj)
1.	Menyiapkan bahan perumusan kebijakan, pelaksanaan kebijakan, pelaksanaan pembinaan umum, pelaksanaan koordinasi dan fasilitasi, pelaksanaan norma, standar, prosedur, dan kriteria, pengkajian, pemantauan, evaluasi dan pelaporan, serta harmonisasi pelaksanaan urusan pemerintahan di bidang keagamaan	Dokumen	13	258	0,23	55,9
2.	Menyiapkan bahan koordinasi dan fasilitasi pemberian bantuan organisasi atau lembaga pendidikan dan keagamaan	Dokumen	491	220	0,27	1.800,3
3.	Menyiapkan bahan koordinasi dan fasilitasi kegiatan peringatan hari-hari besar agama	Dokumen	5	240	0,25	20,0
4.	Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kasubbag Keagamaan Bagian Kesra sesuai dengan tugas dan fungsinya	Dokumen	43	256	0,23	183,5
	Jumlah					2.059,7

Hari efektif dalam setahun sebanyak 240 hari dan jumlah jam kerja efektif perhari sebanyak 7,5 jam. Maka Waktu Kerja setahun sebesar 1.800 jam. Jika % Waktu Boros sebesar 70 % maka Kebutuhan Pegawai (KP) untuk menyelesaikan beban kerja pada Penyiap bahan urusan keagamaan adalah 1,63 orang. Berdasarkan Nilai KP, beban kerja Penyiap bahan urusan keagamaan menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik. Hal ini dikarenakan tingginya kuantias pekerjaan terutama dalam menyelesaikan tugas membantu memproses Menyiapkan bahan koordinasi dan fasilitasi pemberian bantuan organisasi atau lembaga pendidikan dan keagamaan.

Tabel 12. Analisis Beban Kerja Pengumpul data urusan keagamaan.

No.	Uraian Tugas	Beban Kerja		Norma Waktu	Norma Hasil	Isi Kerja
		Satuan	(1/thn)	(menit)	(oj)	(oj)
1	Membantu mengumpulkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis di bidang Keagamaan	Dokumen	12	242	0,25	48,4
2	Membantu mengumpulkan bahan koordinasi dan fasilitasi pemberian bantuan organisasi/lembaga bidang Pendidikan dan Keagamaan	Dokumen	12	240	0,25	48,0
3	Menginventarisir bahan permohonan rekomendasi kegiatan di bidang Pendidikan dan Keagamaan	Dokumen	400	218	0,28	1453,3
	Mengagenda surat-surat masuk dan keluar	Dokumen	1.200	218	0,28	4.360,0
	Mengirim surat/undangan		300	220	0,27	1.100,0
	Mengarsipkan dokumen-dokumen bidang Pendidikan dan Keagamaan		130	224	0,27	485,3
	Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian sesuai dengan tugas dan fungsinya		14	224	0,268	52,3
	Jumlah					7.547,3

Nilai Kebutuhan Pegawai (KP) untuk menyelesaikan beban kerja “Pengumpul data urusan keagamaan “ sangat tinggi yaitu 5,99 orang. Beban kerja tertinggi terdapat pada tugas mengagendakan surat – surat masuk dan keluar. Untuk mengurangi beban kerja Pegawai “Pengumpul data urusan keagamaan” perlu dilakukan distribusi pekerjaan terutama pekerjaan mengagendakan surat – surat masuk dan keluar serta pekerjaan mengirim surat/undangan.

Hal ini menunjukkan bahwa sebaiknya untuk menyelesaikan beban kerja pada bagian ini dilakukan oleh 2 orang pegawai atau secara berkala ada pegawai yang diperbantukan untuk menyelesaikan pekerjaan di bidang ini.

8. Wawancara dan Questioner

Dalam penelitian ini untuk memperoleh data yang lengkap dilakukan dengan wawancara, termasuk juga diadakan *questioner* antara lain :

- a. Pertanyaan kepada seorang pegawai RA yang merupakan Staf/Jabatan Fungsional Umum di Sub Bag. Keagamaan :

Terhadap pertanyaan Kenapa dia masih kelihatan sibuk, saat sudah hampir jam pulang?

Jawabnya : bahwa dia harus menyelesaikan, karena jika tidak segera diselesaikan, besok akan ketumpuk pekerjaan lain.

- b. Pertanyaan kepada seorang pegawai RK yang merupakan pegawai di Sub Bag. Kemasyarakatan, Pertanyaan : Kenapa tugasnya tidak segera diselesaikan,?

Jawabnya : Besok saja, masih banyak waktu..

Questioner diberikan kepada pegawai Bagian Kesejahteraan Rakyat sejumlah 10 orang untuk menjawab pertanyaan sebagai berikut :

Mohon kesediaan Saudara memberikan pendapat dengan cara memberikan tanda contreng pada kotak yang tersedia.

1. Bagaimana pendapat Saudara tentang pencapaian sasaran kegiatan?

A.	Semua kegiatan sudah tercapai dengan baik dan memuaskan	B.	Semua kegiatan tercapai tetapi memerlukan peningkatan/perbaikan	C.	Hanya sebagian yang tercapai sehingga perlu banyak peningkatan dan perbaikan
----	---	----	---	----	--

2. Bagaimana pendapat Saudara tentang pemerataan Beban Kerja/kegiatan pada Sub bagian yang ada?

A.	Sudah merata / sudah berimbang	B.	Relatif merata / relatif berimbang	C.	Kurang/Belum merata
----	--------------------------------	----	------------------------------------	----	---------------------

3. Bagaimana pendapat Saudara tentang beban kerja masing-masing Jabatan Fungsional Umum/Staf berdasarkan Sasaran Kerja Pegawai?

A.	Sudah merata dan sama masing-masing pegawai	B.	Relatif merata / relatif berimbang	C.	Kurang/Belum merata sehingga perlu saling membantu
----	---	----	------------------------------------	----	--

Tabel 13. Pilihan Jawaban *Questioner* Pegawai. sebagai berikut :

No.	Pilihan	Jmlh	%	Pilihan	Jmlh	%	Pilihan	Jmlh	%
1.	A	1	10 %	B	9	90 %	C	0	0
2.	A	3	30%	B	1	10%	C	6	60%
3.	A	1	10 %	B	2	20 %	C	7	70%

Dari jawaban Pertanyaan dan hasil *Questioner* menunjukkan adanya perbedaan beban kerja (Beban kerja kurang/belum merata).

B. Pembahasan

Berdasarkan analisis beban kerja pada Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan, menunjukkan bahwa distribusi beban kerja masing – masing sub bagian belum merata. Ada penumpukan beban kerja pada salah satu pegawai. Hal ini dapat menimbulkan kesenjangan antar pegawai. Untuk itu perlu di tata ulang distribusi pegawai atau arahan untuk saling membantu dalam melaksanakan tugas dan fungsi Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan.

Beban kerja tertinggi terdapat pada Sub Bagian Keagamaan. Pada sub bagian keagamaan kekurangan jumlah pegawai dan perlu ada penambahan jumlah pegawai, terutama untuk pekerjaan – pekerjaan administrasi. Seperti pembuatan rekomendasi kegiatan di bidang urusan keagamaan. Selain itu pegawai pada bagian ini lebih banyak melakukan pekerjaan yang bersifat umum, seperti mengagendakan surat masuk dan keluar serta mengirim surat/undangan. Pekerjaan ini sebenarnya dapat didistribusikan ke sub – bagian lain atau memanfaatkan pihak luar.

Beban kerja tertinggi terdapat pada tugas mengagendakan surat – surat masuk dan keluar serta mendistribusikan surat sesuai alamat. Tugas ini jika dilihat tidak begitu sulit, namun, memerlukan perhatian tinggi. Untuk itu diperlukan petugas khusus yang menyelesaikan pekerjaan atau pekerjaan ini didistribusikan sesuai dengan bidang pekerjaan yang ada. Pegawai yang cocok melaksanakan pekerjaan ini adalah pegawai yang memiliki kemampuan yang baik dalam bidang pengarsipan. Sedangkan beban kerja

yang cukup tinggi terdapat pada tugas mengirim surat/ undangan. Untuk lebih mengefisiensikan pekerjaan ini dapat dilakukan dengan menggunakan jasa kurir, yang hanya bertugas pada saat yang dibutuhkan.

Jika dilihat dari distribusi pegawai terdapat kelebihan jumlah pegawai pada Sub bagian Kemasyarakatan, Salah satu pegawai pada Sub Bagian Kemasyarakatan dapat ditugaskan untuk membantu menyelesaikan beban kerja Penyiap bahan urusan kemasyarakatan. Hal ini dimungkinkan dikarenakan masih dalam satu sub-bagian. Sedangkan Penyiap bahan urusan kemasyarakatan dapat didistribusikan untuk menyelesaikan beban kerja Pengumpul data urusan keagamaan.

Penambahan Pegawai Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan, diperlukan terutama pada Sub Bagian Keagamaan. Penambahan pegawai untuk mengagendakan surat – surat masuk dan keluar, mengingat masing-masing pegawai sangat tingginya beban kerja pada Sub bagian tersebut.

Usaha yang dilakukan untuk menyeimbangkan antara sub bagian yang satu dengan sub bagian yang lain dalam penyelesaian tugas adalah dengan memperbantukan Penyiap bahan urusan kemasyarakatan Sub Bagian Kemasyarakatan ke Pengumpul data urusan keagamaan Sub bagian Keagamaan. Diperbantukannya Penyiap bahan urusan kemasyarakatan Sub Bagian Kemasyarakatan ke Pengumpul data urusan keagamaan Sub bagian Keagamaan dalam menyelesaikan tugas sehari-hari hanya bersifat sementara untuk menyelesaikan dan memperlancar kegiatan Bagian Kesejahteraan

Rakyat akan tetapi didalam penilaian kinerja tetap pada sub bagian kemasyarakatan. Dengan adanya tambahan bantuan pegawai pada sub bagian keagamaan sedikit banyak bisa membantu melaksanakan tugas sehari-hari sehingga penumpukan berkas surat keluar dan surat masuk bisa sedikit berkurang. Karena Sub bagian keagamaan merupakan sub bagian yang melayani masyarakat baik itu surat menyurat, koordinasi maupun proses pencairan bantuan maka dituntut pelayanan yang maksimal tidak menunda pekerjaan sehingga pekerjaan yang dilakukan bisa mencapai target yang telah ditentukan dan bisa terselesaikan tepat waktu.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Dari pembahasan pada BAB IV dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Analisa beban kerja pada Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan, menunjukkan belum meratanya pembagian tugas masing – masing individu dan Sub Bagian.
2. Terdapat penumpukan beban kerja pada Pengumpul Data Urusan Keagamaan. Sedangkan beban kerja pada Penyiap Bahan Urusan Kemasyarakatan masih rendah.
3. Beban kerja tertinggi terdapat pada tugas mengagendakan surat – surat masuk dan keluar. Sehingga diperlukan pegawai khusus untuk menyelesaikan tugas ini.
4. Beban kerja pegawai pada Sub Bagian Keagamaan lebih tinggi dari pada dua Sub Bagian lainnya (Belum berimbang)

B. Saran

Dengan Kesimpulan hasil analisa beban kerja pada Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan di atas maka disampaikan saran-saran sebagai berikut :

1. Untuk memperlancar pelaksanaan kegiatan, tugas dan fungsi Bagian Kesejahteraan Rakyat, maka langkah sementara yang diambil adalah Kepala Bagian agar mengarahkan pegawai agar saling membantu satu sama lain, yang longgar membantu yang sibuk atau memanfaatkan pihak lain yang dapat membantu menyelesaikan beban kerja, terutama tugas mengirimkan surat keluar/undangan.demi keberhasilan bersama di Bagian Kesejahteraan Rakyat.
2. Ada tindakan untuk penataan ulang jumlah dan penempatan pegawai yang ada di masing-masing Sub bagian untuk mutasi internal dan jika memungkinkan mengadakan usulan penambahan pegawai.
3. Mengusulkan peninjauan ulang tugas fungsi masing-masing Sub Bagian termasuk pendanaannya untuk diseimbangkan pada revisi penyusunan Susunan Organisasi baru maupun dalam penyusunan RPJMD.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Kepegawaian Nasional. *Definisi Beban Kerja*. <http://www.bkn.go.id> [19 Agustus 2016]).
- Barnes, M. Ralp (1980). *Motion and Time Study Design and Measurement of Work*. John Wiley & Sons
- Dessler, Gary. (2006) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Indeks
- Edison, E (2010). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta
- Handoko, T. Hani (1987). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisis kedua*. Yogyakarta : BPFE
- Hariandja, Marihot Tua Efendi (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, pengkompnsasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta : Grasindo
- Hasibuan, M. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor : Kep/75/M.PAN/7/2004 tentang *Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai berdasarkan Beban Kerja Dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil*.
- Miles Matthew, Michael Huberman, (1992) "*Analisis Data Kualitatif*, UI Press, Jakarta,
- Moekijat (2008). *Analisis Jabatan*. Bandung : CV. Mandar Maju
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : UI Press
- Nazir, Muhammad (1988). *Metode Penelitian*. Jakarta : Galia Indonesia
- Novera, Windry (2010). *Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Karyawan Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan (Studi Kasus Unit Tata Usaha Departemen pada Institut Pertanian Bogor)*. [Skripsi]. Bogor ; IPB
- Peraturan Pemerintah nomor 97 tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Daerah Kabupaten Pacitan Nomor 4 Tahun 2016 tentang *Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Pacitan*.
- Peraturan Bupati Pacitan Nomor 51 Tahun 2016 Tentang *Kedudukan, Tugas dan Fungsi, Susunan Organisasi, Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan*.

- Sastrohadiwiryono, B. Siswanto (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia : Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta : Bumi Aksara
- Swasto, Bambang (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang : UB Press
- Simamora, Henry (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : STIE YKPN
- Sutarto (2006). *Dasar – Dasar Organisasi*. Yogyakarta : UGM Press
- Tarwaka (2011). *Ergonomi Industri*. Solo : Harapan Press
- Wahyudi, Bambang (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Sulita
- Wirawan (2012). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat
- Winaya, Kuna (1989). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar : Fakultas Ekonomi Universitas Udayana

STIE Widya Wiyana
Jangan Plagiat