

**ANALISIS BEBAN KERJA PEGAWAI
DI BANK BRI UNIT KETRO
KANTOR CABANG PACITAN**

TESIS



Diajukan Oleh :
BUDI SETYO SUTANTO
NIM : 151202929

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI WIDYA WIWAHA
YOGYAKARTA
2016

**ANALISIS BEBAN KERJA PEGAWAI
DI BANK BRI UNIT KETRO
KANTOR CABANG PACITAN**

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
memperoleh derajat Sarjana S-2
Program Studi Magister Manajemen
STIE WIDYA WIWAHA



Diajukan Oleh :
BUDI SETYO SUTANTO
NIM : 151202929

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI WIDYA WIWAHA
YOGYAKARTA
2016

TESIS

**ANALISIS BEBAN KERJA PEGAWAI
DI BANK BRI UNIT KETRO
KANTOR CABANG PACITAN**

Oleh :
BUDI SETYO SUTANTO
NIM : 151202929

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan Dewan Penguji
Pada tanggal : 22 Januari 2017

Dosen Penguji I Dosen Penguji II / Pembimbing

Dr. Endy Gunanto, MM

Nur Widiastuti, SE, M.Si

Dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Magister

Yogyakarta,

Mengetahui,
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA
DIREKTUR

Prof. Dr. Abdul Halim, MBA, Ak

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : BUDISETYO SUTANTO

N I M : 151202929

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis Saya yang berjudul :

ANALISIS BEBAN KERJA PEGAWAI DI BANK BRI UNIT KETRO KANTOR CABANG PACITAN

Adalah benar.benar merupakan hasil karya Saya dan bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pikiran milik orang lain yang Saya akui sebagai tulisan atau pikiran Saya.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa tesis Saya ini merupakan hasil jiplakan, maka Saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku, atas perbuatan tersebut.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaandari pihak manapun.

Yogyakarta, Desember 2016

Yang menyatakan,

BUDISETYO SUTANTO
NIM : 151202929

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, atas segala limpahan Rahmat, Taufik dan HidayahNya, sehingga tesis ini bisa diselesaikan dengan baik.

Tesis ini menjadi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister dari STIE Widya Wiwaha. Selain itu MM STIE Widya Wiwaha secara jelas juga menyiapkan mahasiswanya menjadi “Manajer Tangguh”, yang mampu mengidentifikasi masalah secara tepat berdasarkan prioritas, mengembangkan alternatif pemecahan masalahnya dan menentukan solusi optimal dan cepat serta akurat. Dan yang lebih penting kontribusi dari Tesis tersebut bagi lingkungan nyata sehari-hari, setidaknya bagi lingkungan kerja mahasiswanya.

Penyusunan tesis ini melibatkan banyak pihak, baik dari perencanaan hingga penulisan, sehingga diharapkan menjadi karya ilmiah yang dapat dipertanggungjawabkan. Pada kesempatan ini kami mengucapkan terima kasih atas segala bantuan teknis maupun non teknis kepada :

1. Bapak Pemimpin Cabang Bank BRI Kantor Cabang Pacitan, Bapak Hamid Suweleh dan Bapak Syahril, atas kesempatan yang diberikan, bantuan dan kerjasamanya, sehingga tesis ini bisa diselesaikan.
2. Para Dosen pembimbing, yaitu Bapak Prof. Dr. Abdul Halim, MBA, Ak. dan Ibu Nur Widiastuti, SE, M.Si atas semua bimbingan dan masukan sehingga tesis ini bisa diselesaikan dengan baik.

3. Para staf dosen pengajar program Magister Manajemen kelas 15.1.B yang telah memberikan bekal materi dan pengayaan serta penalaran kami sebagai manajer yang tangguh, serta seluruh rekan mahasiswa seangkatan.
4. Istri tercinta, anak-anak yang tersayang, serta seluruh keluarga besar, yang telah mendukung dan terus memberi dukungan semangat yang luar biasa.
5. Rekan-rekan kerja di Bank BRI Unit Ketro Kantor Cabang Pacitan atas semua dukungannya serta semua pihak yang telah mendukung.

Akhirnya semoga penelitian dan tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Kami menyadari bahwa masih ada hal-hal yang harus didiskusikan lebih lanjut untuk penyempurnaannya. Terima kasih.

Pacitan, Desember 2016

Penulis,

BUDI SETYO SUTANTO

DAFTAR ISI

	Halaman
SAMPUL TESIS.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
INTISARI.....	x
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	7
C. Pertanyaan Penelitian.....	7
D. Tujuan Penelitian.....	7
E. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II LANDASAN TEORI.	
A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	10
B. Perencanaan dan Strategi Sumber Daya Manusia	16
C. Analisis dan Deskripsi Pekerjaan.....	18
D. Beban Kerja.....	20
E. Perhitungan Kebutuhan Pegawai.....	23
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Kerangka Pemikiran.....	36
1. Rancangan / Disain Penelitian.....	36
2. Definisi Operasional.....	36
3. Obyek dan Lokasi Penelitian.....	38
4. Polulasi dan Sampel.....	38
5. Metode Analisis Data.....	39
6. Teknik Pengumpulan Data.....	39
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Sekilas Tentang BRI Unit Ketro Pacitan.....	40
B. Beban Kerja pegawai BRI Unit Ketro.....	41
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan.....	51
B. Saran.....	53
DAFTAR PUSTAKA.....	54
LAMPIRAN.....	55

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1. Rasio Beban Kerja mantri.....	41
4.2. Hasil Perhitungan Beban Kerja Mantri BRI Unit Ketro.....	42
4.3. Rasio Beban Kerja <i>Teller</i>	43
4.4. Nilai Rasio Kebutuhan Pegawai Jabatan <i>Teller</i>	44
4.5. Perhitungan Rasio Beban Kerja <i>Teller</i> di BRI Unit Ketro.....	44
4.6. Dasar Perhitungan Beban Kerja <i>Customer Service</i> BRI	46
4.7. Klasifikasi Skor Rasio Beban Kerja <i>Customer Service</i> (CS) BRI Unit	46
4.8. Perhitungan Rasio Beban Kerja CS BRI Unit Ketro.....	47

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. Bagan Struktur Organisasi di BRI Unit.....	25

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

INTISARI

Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan/organisasi menurut jenis pekerjaannya. Apabila sebagian besar pegawai / karyawan bekerja sesuai standar perusahaan , maka tidak menjadi masalah. Sebaliknya, jika karyawan bekerja dibawah standar maka beban kerja yang di emban berlebih.

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan mengidentifikasi beban kerja pegawai BRI Unit Ketro Kantor Cabang Pacitan sudah sesuai atau belum.
2. Untuk mencari alternatif solusi manajerial sehingga beban kerja pegawai BRI Unit Ketro Kantor Cabang Pacitan tidak berlebihan (*overload*).

Analisis data dengan analisis deskriptif tanpa analisa SWOT, yaitu dengan menganalisis langsung beban kerja sesuai *Job Description* dan beban kerja yang sudah dilaksanakan selama ini. Jadi dalam analisis data akan disajikan data parameter kinerja per jabatan sesuai dengan rasio atau rumus perhitungan yang telah ditetapkan oleh Direksi BRI dan dibandingkan dengan kenyataan yang dihadapi di unit kerja sehari-hari. Teknik analisis data dengan langsung membandingkan antara rasio (rumus) dan keadaan beban kerja pegawai yang sebenarnya.

Dari penelitian diperoleh hasil bahwa terjadi beban kerja yang *overload* hampir di semua jabatan di BRI Unit Ketro. Beban kerja seorang Kepala Unit sudah sangat berlebih sehingga perlu adanya formasi Supervisor untuk menangani

sebagian tugas Kepala Unit BRI. Beban kerja beberapa Mantri terjadi overload pada jumlah kelolaan *outstanding* Pinjaman walaupun kelolaan debitur (jumlah orang peminjam) sudah sesuai beban kerja yang ditetapkan Kantor Pusat BRI. Beban kerja berlebih juga terjadi pada posisi jabatan *Teller dan Customer Service* sehingga perlu penambahan secara definitif.

Untuk mencapai beban kerja yang proporsional bagi pegawai BRI Unit pada umumnya dan BRI Unit Ketro khususnya, salah satu jalan keluarnya adalah pemenuhan formasi sesuai standar rasio pegawai. Sehingga tidak ada lagi pegawai dengan beban kerja yang *overload*. Maksimalisasi penggunaan *E-Channel* BRI juga diharapkan mampu mengurangi beban kerja pegawai, selain mengurangi antrian dan mempercepat transaksi bagi nasabah Bank BRI.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang.

Salah satu fungsi pokok dari MM STIE Widya Wiwaha sebagaimana disebutkan dalam Tri Darma Perguruan Tinggi adalah melakukan dan mengembangkan penelitian dalam rangka mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, terutama yang berkaitan dengan manajemen.

Selain itu MM STIE Widya Wiwaha secara jelas juga menyiapkan mahasiswanya menjadi “Manajer Tangguh”, yang mampu mengidentifikasi masalah secara tepat berdasarkan prioritas, mengembangkan alternatif pemecahan masalahnya dan menentukan solusi optimal dan cepat serta akurat. Dan yang lebih penting kontribusi dari Tesis tersebut bagi lingkungan nyata sehari-hari, setidaknya bagi lingkungan kerja mahasiswanya.

Bank BRI sebagai Bank milik pemerintah (Bank BUMN) senantiasa berupaya menjadi Bank terbaik di Indonesia dan untuk itu kualitas layanan yang baik dan terukur tentunya menjadi suatu keniscayaan yang harus diupayakan secara terus-menerus dan berkelanjutan. Hal ini terbukti di usia yang ke 121 tahun (16-12-2016) Bank BRI masih menjadi Bank terbaik di Indonesia selama 10 (sepuluh) tahun berturut-turut.

Di era Masyarakat Ekonomi Asia (MEA) sekarang ini, tentunya akan terjadi globalisasi teknologi informasi, ekonomi, keamanan, pendidikan, birokrasi dan termasuk sumber daya manusia yang semestinya dapat ditanggapi secara positif

oleh lembaga-lembaga swasta maupun pemerintahan. Kondisi Masyarakat Ekonomi Asia akan berpengaruh besar terhadap pembangunan nasional untuk senantiasa dapat meningkatkan daya saing secara sehat sehingga semakin kompeten dan tangguh. Persaingan yang ketat senantiasa memerlukan adanya perbaikan maupun perubahan di lingkup kerja organisasi, seperti pengurangan biaya, peningkatan produktifitas kerja pegawai / karyawan dan melakukan segala sesuatu dengan lebih baik dan harga yang kompetitif.

Peran sumber daya manusia di dalam perusahaan menjadi sangat penting. Peran SDM dalam hal ini adalah sebagai motor penggerak utama dalam membantu perusahaan mencapai visi, misi dan tujuan serta strateginya.

Pada era globalisasi ini terdapat pergeseran dalam memandang sumber daya manusia dalam perusahaan. Sumber daya manusia sudah tidak lagi dipandang hanya sebagai pegawai / karyawan, tetapi sudah dipandang sebagai rekan atau partner perusahaan, sehingga sumber daya manusia harus diperlakukan dan dikelola dengan sebaik-baiknya. Selain itu perlu diketahui juga bahwa masing-masing sumber daya manusia perusahaan memiliki karakter yang sangat beragam dan berbeda antara yang satu dengan yang lainnya, sehingga diperlukan perlakuan secara khusus dan tepat.

Perencanaan tenaga kerja yang baik adalah merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan yaitu meliputi analisis pekerjaan dan beban kerja perusahaan secara holistik (menyeluruh). Menurut Moekijat, dalam Windry Novera (2010), analisis beban kerja merupakan metode yang biasa digunakan untuk menentukan jumlah atau kuantitas tenaga kerja yang diperlukan. Beban kerja yang

didistribusikan secara tidak merata dapat mengakibatkan ketidaknyamanan suasana kerja, karena karyawan merasa beban kerja yang dilakukannya terlalu berlebihan atau bahkan kekurangan.

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. SDM harus menjadi manusia-manusai pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi insaninya berkembang maksimal.

Oleh karena itu, SDM yang diperlukan pada saat ini adalah SDM yang sanggup menguasai teknologi secara cepat, adaptif, dan responsif terhadap perubahan-perubahan teknologi. Dalam kondisi tersebut integritas pribadi semakin penting untuk memenangkan persaingan.

Agar perusahaan mampu terus bertahan dan bersaing, dominasi teknologi saja tidak cukup jika tidak ditunjang oleh SDM yang andal, sehingga investasi dalam sumber daya ekonomi paling berharga, yaitu SDM tidak dapat ditunda lagi. Ancaman nyata terbesar terhadap stabilitas ekonomi adalah angkatan kerja yang tidak siap untuk menghadapi tantangan-tantangan maupun perubahan-perubahan yang terjadi di sekelilingnya. SDM yang tidak mempunyai kesanggupan menghadapi tuntutan globalisasi menganggap pekerjaan sebagai beban. Mereka menjalani pekerjaan sebagai suatu keharusan dan tuntutan. Kondisi akhirnya adalah tidak dirasakan makna kerja. SDM yang menganggap pekerjaan sebagai beban dapat dikatakan sebagai SDM yang mempunyai etos kerja rendah.

Tentunya untuk menjawab tantangan tersebut harus disiapkan tenaga kerja yang andal dalam berbagai bidang masing-masing. Pembentukan sumber daya manusia (SDM) yang andal dalam organisasi dimulai sejak proses seleksi sampai yang bersangkutan dapat menjalankan tugas sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kerja yang di dalam perusahaan tersebut.

Pengambilan suatu keputusan yang terbaik yang dihasilkan oleh suatu sumber daya manusia menunjukkan kinerja seseorang dan kemampuannya untuk menganalisis suatu masalah dalam lingkup kerja dan jabatannya. Namun hal tersebut juga tidak terlepas dari kejelian dan ketepatan dalam proses menentukan seorang pegawai untuk berada dalam suatu pekerjaan dan jabatan tertentu. Pegawai yang mampu melakukan pekerjaan tertentu mungkin akan lebih tepat dan lebih baik jika dia ditempatkan pada bidang tertentu juga. *The right man on the right place*, akan membawa suatu organisasi pada hasil kinerja yang maksimal dan mengurangi kesalahan-kesalahan dalam tugas atau pekerjaan.

Keputusan yang menentukan apakah organisasi dapat menentukan atau mengembangkan sumber daya manusia sebaiknya dilakukan secara terstruktur dan terhimpun dalam suatu sistem yang baik sehingga proses penentuannya dapat cepat dilakukan dan mengurangi kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi sebelumnya seperti kesalahan menunjuk seseorang yang tidak tepat dalam pekerjaannya. Seorang pekerja akan mampu mengambil keputusan yang baik bila dia memahami dan mampu dalam bidang ruang lingkup yang dia hadapi. Sumber daya manusia yang baik apabila ia mampu mengambil keputusan yang baik sesuai

dengan situasi dan kondisi yang ada pada saat itu, semua tergantung pada kemampuan intelektualnya dan analisis dari sumber daya manusianya.

Dapat kita katakan bahwa tanpa sumber daya manusia ini, organisasi tidak akan berarti apa-apa. Oleh karena itu, SDM di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar.

Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara profesional, diharapkan karyawan bekerja secara produktif. Pengelolaan karyawan secara profesional ini harus dimulai sedini mungkin, sejak perekrutan karyawan, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan, keahlian, ketrampilan dan pengembangan karirnya.

Strategi sumber daya manusia berkaitan dengan misi, visi, strategi perusahaan, SBU (*Strategy Business Unit*), dan juga strategi fungsional. Penentuan strategi sumber daya manusia perlu memerhatikan dan mempertimbangkan misi, visi, serta strategi korporat, serta perlu dirumuskan secara logis, jelas dan aplikatif. Strategi SDM mendukung pengimplementasian strategi korporat dan perlu diterjemahkan dalam aktifitas-aktifitas SDM, kebijakan-kebijakan, program-program yang sejalan dengan strategi perusahaan akan memengaruhi pencapaian sasaran perusahaan

Susunan Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) dan *Job Description* masing-masing pegawai di Bank BRI sudah jelas dan terukur. Di BRI Unit khususnya, mulai dari KEPALA UNIT, SUPERVISOR, MANTRI (AO), *TELLER*, *CUSTOMER SERVICE*, PETUGAS ADMINISTRASI KUR, SATPAM hingga PENJAGA MALAM sudah mempunyai *Job Description* atau Daftar Uraian Jabatan (DUJ) masing-masing yang jelas. Sehingga diharapkan pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik dan benar serta tujuan perusahaan yakni memperoleh laba yang ditargetkan akan tercapai dengan baik.

Beban kerja pegawai di BRI Unit Ketro perlu diteliti karena adanya indikasi beban kerja berlebih dari adanya fakta seringnya pegawai pulang kerja melebihi jam kerja yang telah ditentukan yaitu pada jam 16.30 WIB. Selain itu kadang-kadang pegawai terlihat emosional, kualitas interaksi kehidupan sosial yang berkurang serta kualitas kehidupan rumah tangga yang juga bisa terimbas karenanya.

Dalam suatu perusahaan, termasuk Bank BRI, masalah pengaturan SDM sudah menjadi hal yang umum. Tidaklah wajar jika banyak karyawan yang sebenarnya secara potensial berkemampuan tinggi tetapi tidak mampu berprestasi dalam kerja. Hal ini dimungkinkan karena kondisi psikologis dari jabatan yang tidak sesuai dengan bidangnya, beban kerja yang melebihi ukurannya, atau mungkin karena lingkungan tempat kerja yang tidak membawa rasa aman dan betah bagi dirinya.

Masih dijumpai seringnya pegawai harus lembur hingga lewat jam kerja yang sudah ditentukan serta masih adanya keluhan pegawai melalui Serikat Pekerja

(SP) BRI (yang kebetulan penulis juga pengurus SP BRI Pacitan) menarik untuk diteliti lebih lanjut, mengapa hal ini masih terjadi, dengan harapan nantinya kesejahteraan dan kenyamanan pegawai dalam bekerja akan tercapai, tidak hanya dari sisi finansial tetapi juga kesejahteraan mental pegawai.

B. Perumusan Masalah.

Bertolak dari uraian dan latar belakang tersebut diatas, maka permasalahan ingin diteliti adalah sebagai berikut :

Masalah beban kerja pegawai BRI Unit Ketro Pacitan yang diduga mengalami beban kerja yang berlebihan (*overload*).

C. Pertanyaan Penelitian.

1. Bagaimana beban kerja pegawai BRI Unit Ketro Kantor Cabang Pacitan ?
2. Upaya apa yang bisa dilakukan agar beban kerja Pegawai BRI Unit Ketro Kantor Cabang BRI Pacitan tidak berlebihan atau *overload* ?

D. Tujuan Penelitian.

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan mengidentifikasi beban kerja pegawai BRI Unit Ketro Kantor Cabang Pacitan sudah sesuai atau belum.
2. Untuk mencari alternatif solusi manajerial sehingga beban kerja pegawai BRI Unit Ketro Kantor Cabang Pacitan tidak berlebihan (*overload*)

E. Manfaat Penelitian.

Untuk mengetahui strategi yang akan diterapkan dalam upaya mengatasi masalah beban kerja SDM dan dengan beban kerja yang sesuai standart maka diharapkan adanya peningkatan kualitas layanan di Bank BRI Unit Ketro Kantor Cabang Pacitan.

Manfaat penelitian ini adalah :

1. Secara Akademis:
 - a. Akan bermanfaat untuk memperkenalkan *Standart Operating Procedure (SOP)* Bank BRI kepada masyarakat akademik dan menambah literatur dan sumber informasi di lingkungan Program Magister manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
2. Secara Praktis:
 - a. Bagi perusahaan adalah untuk menentukan strategi yang tepat dalam upaya peningkatan kinerja dan kualitas SDM guna mencapai tujuan perusahaan yaitu laba terbaik dan kinerja terus meningkat. Penelitian ini dapat menjadi referensi untuk analisis beban kerja pegawai, termasuk ke depan menentukan kebijakan rekrutmen SDM dan penempatan SDM sesuai rasio yang sebenarnya sehingga beban kerja pegawai tidak *overload*.

- b. Bagi pegawai BRI akan meningkatkan kesejahteraan karena dengan beban kerja yang sesuai akan meningkatkan kualitas hidup pegawai dan mengurangi resiko kesalahan / *fraud* karena kelebihan beban kerja

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya (Sutrisno, 2014).

Berbagai macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain adanya yang menciptakan *human resources*, ada yang mengartikan sebagai *manpower management* serta ada yang menyetarakan dengan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya). Akan tetapi, pada manajemen sumber daya manusia yang mungkin tepat adalah *human resources management* (manajemen sumber daya manusia), dengan demikian secara sederhana pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Mengelola Sumber Daya Manusia (Sutrisno, 2014).

Menurut Simamora (2004) manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan, juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan

karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (1994), adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Menurut Hasibuan (1994), dalam suatu organisasi, manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam pencapaian tujuan dengan kegiatannya meliputi hal-hal sebagai berikut :

- (1) Rekrutmen
- (2) Kesejahteraan pegawai
- (3) Pelatihan
- (4) Evaluasi kinerja pegawai
- (5) Sistem jenjang karir
- (6) Pemberhentian

Pengertian strategi yang tertuang dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1995:859) adalah : strategi memiliki arti sebagai rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Strategi dapat juga diartikan seni atau ilmu mengembangkan dan menggunakan berbagai kekuatan untuk mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu organisasi harus mengikuti perkembangan, tidak kaku dan senantiasa mengalami perubahan sesuai dengan kebutuhan.

Sementara itu, Schuler, *et.al.* (1992), mengartikan manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja

organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Jadi MSDM dapat juga merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Menurut Rivai dan Sagala, dalam Novera (2010), pegawai / karyawan dalam manajemen sumber daya manusia merupakan kekayaan (*asset*) utama perusahaan atau organisasi, sehingga harus dikelola dengan baik. Salah satu faktor yang menjadi perhatian dalam manajemen sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri. Manajemen sebagai ilmu dan seni dalam mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain. Maksudnya, bahwa tujuan dapat diraih apabila dilakukan oleh satu orang atau lebih. MSDM sebagai suatu bidang manajemen yang spesial dalam mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu perusahaan/organisasi. Salah satu unsur dalam manajemen adalah tenaga kerja pada suatu perusahaan/organisasi. Pada saat ini semakin banyak perusahaan yang menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan permasalahan perusahaan yang dinilai sangat penting. Melalui sumber daya manusia, sumber daya yang lain dalam perusahaan dapat berfungsi sebagaimana mestinya. Sejalan dengan hal tersebut sumber daya manusia dapat menciptakan efisiensi dan efektifitas pada perusahaan/organisasi.

Sementara itu menurut Schuler *et.al.* (dalam Irianto, 2001), setidaknya MSDM memiliki tiga tujuan utama, yaitu :

1. Memperbaiki tingkat produktivitas.
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
3. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan-tujuan jangka menengah dan jangka pendek, sumber daya manusia seperti itu hanya akan diperoleh dari karyawan atau anggota organisasi yang memenuhi ciri-ciri atau karakteristik sebagai berikut :

1. Memiliki pengetahuan penuh tentang tugas, tanggung jawab dan wewenangnya.
2. Memiliki pengetahuan (*knowledges*) yang diperlukan terkait dengan pelaksanaan tugasnya secara penuh.
3. Mampu melaksanakan tugas-tugas yang harus dilakukan karena mempunyai keahlian /ketrampilan (*skills*) yang diperlukan.
4. Bersikap produktif, inovatif/kreatif, mau bekerja sama dengan orang lain, dapat dipercaya, loyal, dan sebagainya (Ruky, 2003).

Fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai :

1. Perencanaan,

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien,

dalam membantu terwujudnya tujuan. Meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.

2. Pengorganisasian.

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan dan Pengadaan.

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugas dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Pengendalian.

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengembangan.

Pengembangan merupakan proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

6. Kompensasi.

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbal jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

7. Pengintegrasian.

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

8. Pemeliharaan.

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

9. Kedisiplinan.

Merupakan salah satu fungsi MSDM yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

10. Pemberhentian.

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun atau sebab lainnya (Sutrisno, 2014).

B. Perencanaan dan Strategi Sumber Daya Manusia.

Strategi sumber daya manusia berkaitan dengan misi, visi, strategi perusahaan, SBU (*Strategy Business Unit*), dan juga strategi fungsional. Penentuan strategi sumber daya manusia perlu memerhatikan dan mempertimbangkan misi, visi, serta strategi korporat, serta perlu dirumuskan secara logis, jelas dan aplikatif.

Salah satu definisi tentang perencanaan adalah perencanaan pada hakekatnya merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang. Perencanaan SDM 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).

Dengan mengacu karakteristik bisnis masa depan (globalisasi), serta memerhatikan masalah SDM yang dihadapi perusahaan-perusahaan di Indonesia, maka perlu dirumuskan dan diimplementasikan strategi SDM yang tepat dengan mempertimbangkan aktifitas-aktifitas manajemen antara lain:

1. Prediksi SDM perlu dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif melalui penelitian SDM.
2. Rekrutmen dan seleksi harus didasarkan pada faktor kemampuan, kepribadian yang positif, bermotivasi tinggi, nilai-nilai yang menunjang misi, visi serta strategi masa depan, misal kreatifitas, kemampuan berubah cepat, potensi berkembang, serta berkemampuan belajar terus menerus.
3. Orientasi berdasar budaya perusahaan.
4. Pelatihan mengacu kepada kompeten, motivasi dan nilai-nilai terukur.
5. Pemeliharaan dengan memerhatikan hak dan kewajiban karyawan.
6. Penanaman nilai *learning organization* dan budaya organisasi yang profesional.
7. Memerhatikan faktor-faktor eksternal, strategi perusahaan berorientasi global dan lingkungan bisnis dan lain-lain.
8. Jalur karier karyawan transparan dikomunikasikan.
9. Struktur organisasi seyogyanya cenderung ramping dan fleksibel dan mendorong komunikasi lateral dan *empowerment*.

Menurut Rivai, dalam Novera (2010), ada beberapa keuntungan bagi perusahaan besar yang menggunakan perencanaan sumber daya manusia, yaitu :

1. Integrasi yang strategis antara permintaan dan jumlah staf yang ada.
2. Pemanfaatan sumber daya manusia yang tersedia secara efektif.
3. Persaingan sumber daya manusia dan sasaran perusahaan masa depan secara tepat guna.
4. Hemat secara ekonomi dalam penerimaan para pegawai baru.

5. Memperluas informasi sumber daya manusia sesuai dengan kegiatan sumber daya manusia dan unit organisasi lain.
6. Permintaan dalam jumlah besar pada pasar tenaga kerja lokal akan terpenuhi.
7. Koordinasi program sumber daya manusia dan kebutuhan yang tersedia.\

Kinerja pegawai merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia.

Sedarmayanti (2007) menyatakan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kinerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

C. Analisis dan Deskripsi Pekerjaan.

Penggunaan data dan informasi misalnya, dapat digunakan untuk memperkirakan kebutuhan karyawan di berbagai lini (Rivai dan Sagala, dalam Novera, 2010).

Teknik-teknik yang dipilih untuk mengumpulkan informasi dalam analisis jabatan sebaiknya mempertimbangkan beberapa faktor seperti waktu, biaya dan faktor keakuratan informasi yang diperoleh. Teknik yang digunakan adalah wawancara, pandangan pejabat senior, kuesioner, catatan harian pegawai, observasi dan penggabungan berbagai teknik (Siagian, dalam Novera, 2010).

Deskripsi pekerjaan atau uraian pekerjaan menggambarkan tugas-tugas, tanggung jawab, syarat-syarat kerja, dan kegiatan pekerjaan utama. Uraian pekerjaan beragam dalam hal tingkat kerincian isi (Mangkuprawira, dalam Hartanto,2016).

Deskripsi pekerjaan merupakan salah satu hasil utama yang disajikan oleh suatu analisis pekerjaan yang sistematis. 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 berisi tugas pokok dari uraian tersebut. Deskripsi pekerjaan tidak membahas masalah orang atau pekerja, tetapi masalah ruang lingkup kegiatan, fungsi dasar atau tugas pokok, nama pekerjaan, wewenang dan kewajiban, tanggung jawab, kriteria penilaian hasilnya.

Menurut Rivai, dalam Hartanto (2016), uraian atau deskripsi umumnya mengemukakan tentang pentingnya beberapa informasi. Informasi tersebut yaitu sebagai berikut :

1. Nama pekerjaan.
2. Ringkasan.
3. Peralatan.
4. Lingkungan.
5. Aktivitas.

D. Beban Kerja.

Beban kerja akan sangat berpengaruh terhadap tekanan pekerjaan yang mengakibatkan stres kerja. Pengertian Stres Kerja menurut Soesmalijah Soewondo (Devi S, 2003) adalah suatu kondisi dimana terdapat satu atau beberapa faktor di tempat kerja yang berinteraksi dengan pekerja sehingga mengganggu kondisi fisiologis dan perilaku.

Menurut Mangkuprawira, dalam Hartanto (2010), beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan/organisasi menurut jenis pekerjaannya. Apabila sebagian besar pegawai / karyawan bekerja sesuai standar perusahaan, maka tidak menjadi masalah. Sebaliknya, jika karyawan bekerja dibawah standar maka beban kerja yang di emban berlebih. Sementara jika karyawan bekerja diatas standar, berarti estimasi standar yang ditetapkan lebih rendah dibanding dengan kapasitas pegawai/karyawan itu sendiri. Kebutuhan sumber daya manusia dapat dihitung dengan mengidentifikasi seberapa banyak output perusahaan pada divisi tertentu yang ingin diraih. Kemudian hal itu diterjemahkan dalam bentuk lamanya (jam dan hari) pegawai/karyawan yang diperlukan untuk meraih output tersebut, sehingga dapat diketahui pada jenis pekerjaan apa saja yang terjadi deviasi negatif atau sesuai standar. Analisis beban kerja sangat erat kaitannya dengan fluktuasi permintaan pasar, akan barang dan jasa perusahaan sekaligus dengan pemenuhan sumber daya manusia yang diperlukan untuk memenuhi permintaan perusahaan akan segera memenuhinya dengan meningkatkan

produksinya. Sejalan dengan itu jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan semakin banyak.

Prosedur yang sering digunakan untuk menentukan berapa jumlah tenaga kerja yang diperlukan adalah dengan menganalisis pengalaman. Catatan-catatan tentang hasil pekerjaan dapat menunjukkan volume hasil rata-rata yang diraih oleh setiap pekerja. Hasil rata-rata tersebut selanjutnya dapat dipergunakan untuk menaksir / memperkirakan kebutuhan tenaga kerja (Moekijat, dalam Hartanto, 2016).

Beban kerja dapat dihitung melalui metode *work sampling*. Barnes dalam Indriana (2009), menyatakan bahwa *work sampling* digunakan untuk mengukur aktifitas pegawai dengan menghitung waktu yang digunakan untuk bekerja dan waktu yang tidak digunakan untuk bekerja dalam jam kerja mereka, kemudian disajikan dalam bentuk persentase. Metode *work sampling* mengamati apa yang dilakukan oleh responden dan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian melalui metode ini adalah waktu kegiatan dan kegiatannya, bukan siapa yang melakukan kegiatan.

Menurut Barnes, dalam Indriana (2009) menyatakan ada tiga kegunaan utama dari *work sampling* yaitu :

1. *Activity and Delay Sampling*, yaitu untuk mengukur aktifitas dan penundaan dari seorang pekerja. Contohnya adalah dengan mengukur persentase seseorang bekerja dan persentase seseorang tidak bekerja.
2. *Performance Sampling*, yaitu untuk mengukur waktu yang digunakan untuk bekerja dan waktu yang tidak digunakan untuk bekerja.

3. *Work Measurement*, untuk menetapkan waktu standar dari suatu kegiatan.

Tahapan-tahapan yang harus dilaksanakan dalam melakukan *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 kegiatan.
- d. Melatih pelaksana peneliti mengenai tata cara pengamatan kerja dengan menggunakan *work sampling*. Setiap pelaksana peneliti mengamati 5-8 personil yang sedang bekerja.
- e. Pengamatan dilakukan dengan interval 2 – 15 menit, tergantung karakteristik pekerjaan. Apabila jenis tenaga yang diteliti berfungsi selama 24 jam maka pengamatan dilaksanakan sepanjang hari.

Beban kerja akan berpengaruh terhadap stres kerja di dalam organisasi perusahaan dan menjadi gejala penting untuk diamati sejak timbulnya tuntutan untuk efisiensi dalam pekerjaan. Masalah timbul bagi kelompok eksekutif (*white collar workers*) maupun kelompok pekerja biasa (*blue collar workers*) dan beban kerja akan berpengaruh terhadap kesehatan tenaga kerja, baik fisik maupun emosional.

Jika seseorang pekerja tidak memiliki cukup informasi untuk dapat melaksanakan tugasnya, atau tidak mengerti atau merealisasi harapan-harapan yang berkaitan dengan peran tertentu. Faktor-faktor yang dapat menimbulkan peran yang tidak jelas meliputi:

- Ketidakjelasan dari saran-saran (tujuan kerja)
- Kesamaran tentang tanggung jawab
- Ketidakjelasan tentang prosedur kerja
- Kesamaran tentang apa yang diharapkan oleh orang lain
- Kurang adanya balikan atau ketidakpastian tentang produktifitas kerja.

Beban kerja pegawai BRI diatur dalam sebuah *Job Description* yang jelas untuk masing-masing posisi jabatan dan terukur secara jelas pula. Sebagai contoh :

- Kepala Unit : memimpin Unit Kerja BRI Unit
- Supervisor : bertanggung jawab kepada Kepala Unit dan menjalankan fungsi-fungsi tertentu sesuai *Job Deskriptiionnya*.
- Demikian pula dengan *Teller, Customer Service*, Petugas Adminstrasi KUR, Satpam dan Penjaga Malam. (Buku Pedoman Operasional BRI, 2015)

E. Perhitungan Kebutuhan Pegawai.

1. Tinjauan Umum.

Jumlah tenaga kerja yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu jabatan dapat ditentukan yaitu pertama-tama dengan menentukan jumlah waktu yang sungguh-sungguh diperlukan untuk menyelesaikan jabatan. Waktu tersebut diperoleh berdasarkan studi dan gerak . kemudian langkah berikutnya dengan menentukan persentase dari waktu yang dipergunakan untuk kegiatan-kegiatan yang tidak langsung berhubungan tetapi

bermanfaat bagi organisasi, waktu untuk menghilangkan kelelahan, dan waktu untuk keperluan pribadi (Moekijat, dalam Hartanto, 2016).

Metode Pendekatan Tugas per Tugas Jabatan, adalah suatu metode untuk menghitung kebutuhan pegawai pada jabatan yang hasil kerjanya abstrak dan beragam.

Metode Pendekatan Hasil Kerja, adalah produk atau *output* jabatan. Disini menghitung formasi dengan mengidentifikasi beban kerja dari hasil kerja jabatan. Hasil kerjanya bersifat kebendaan, atau hasil kerja non fisik tapi dapat dikuantifisir, hasil kerjanya satu jenis, dan jumlah beban kerja tercermin dari target hasil kerja yang harus diraih, dan standar kemampuan rata-rata untuk memperoleh hasil kerja.

Metode Pendekatan Obyek Kerja, adalah obyek yang dilayani dalam pelaksanaan pekerjaan. Dipergunakan untuk jabatan yang beban kerjanya bergantung dari jumlah obyek yang harus dilayani.

2. Tinjauan di Bank BRI.

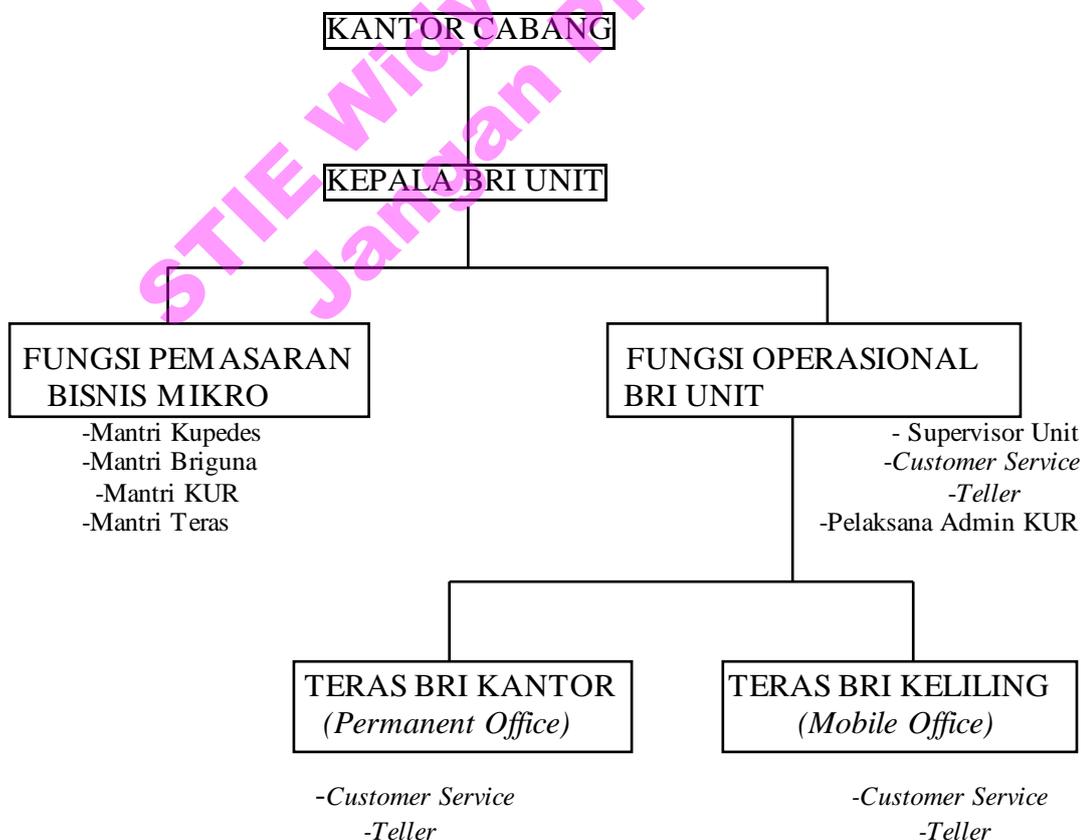
Di Bank BRI beban kerja pegawai sudah diatur dalam Buku Pedoman Operasional (BPO) dan dirinci dalam buku Daftar Uraian Jabatan (DUJ). Lebih spesifik lagi dituangkan dalam Surat Edaran (SE) yang ditetapkan oleh Direksi Bank BRI di Kantor Pusat Jakarta.

Sebelum kita melihat tinjauan rasio beban kerja di BRI Unit, kita lihat dulu struktur organisasi di BRI Unit, dalam formasi lengkap, seharusnya di BRI Unit ada jabatan sebagai berikut :

- a. 1 orang Kepala Unit
- b. 1 orang Supervisor
- c. Sejumlah Mantri / *Account Officer* (AO)
- d. Sejumlah *Teller*
- e. Sejumlah *Customer Service*
- f. Petugas Administrasi Kredit Usaha Rakyat (KUR)
- g. Satpam dan Penjaga Malam

Lebih jelas dalam bagan struktur organisasi di BRI Unit (mikro), dalam bentuk format struktur jabatan, sebagai berikut :

Gambar : 2.1. Bagan Struktur Organisasi di BRI Unit.



3. Deskripsi Jabatan di Bank BRI Unit (Mikro).

Deskripsi Jabatan (*Job Description*) adalah dokumen perihal tugas dan tanggung jawab suatu Jabatan dalam suatu kerangka penyusunan tertentu sesuai kepentingan Organisasi Perusahaan. Dasar surat nomor S.58 tahun 2016.

Unit Kerja Mikro terdiri dari BRI Unit dan Teras BRI. BRI Unit adalah Unit Kerja Mikro yang melakukan aktivitas bank. Segmen bisnis mikro yang mensupervisi Teras BRI. Teras BRI terdiri dari Teras BRI Kantor, Teras BRI Keliling dan Teras BRI Kapal.

Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab dan wewenang Pekerja dalam Organisasi Perusahaan. **Tugas Pokok Jabatan** adalah tugas utama yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan diciptakannya suatu Jabatan pada suatu Unit Kerja dalam rangka mencapai tujuan Perusahaan. **Tanggung Jawab Utama (TJU)** adalah uraian tugas dan tanggung jawab dari suatu jabatan yang meneantumkan tujuan dari masing-masing tugas dan tanggung jawab tersebut. TJU atasan menggambarkan **Tujuan Jabatan** dari bawahannya.

Dimensi Jabatan merupakan besaran kualitatif dan atau kuantitatif yang menunjukkan skala "besarnya" cakupan atau aktivitas yang dikelola atau dalam kontrol kendali dari suatu jabatan. Dengan demikian berdasarkan jenisnya terdiri dari dimensi finansial dan non finansial.

Dimensi Finansial memuat besaran finansial yang dikelola oleh suatu

jabatan dan disusun berdasarkan target finansial dari jabatan tersebut yang bersumber antara lain dari Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP), *financial magnitude* dari suatu jabatan sesuai ketentuan yang berlaku.

Dimensi Non Finansial memuat besaran-besaran di luar finansial, seperti yang berkaitan dengan pengawasan yang dilakukan oleh suatu jabatan, misalnya jumlah subordinat, atau jumlah Pekerja di bawah kendali binaannya sesuai dengan SK Organisasi yang berlaku.

Hubungan Kerja mengindikasikan para pihak terkait yang memiliki hubungan kedinasan (bukan hubungan Atasan-Bawahan) baik dengan pihak internal maupun eksternal Perusahaan.

Masalah dan Tantangan Kerja adalah masalah, tantangan atau kesulitan yang bersifat kedinasan dan senantiasa muncul dalam pelaksanaan Tugas dan Tanggung Jawab dari suatu jabatan sehingga menjadi penghambat/kendala dalam mencapai tujuan jabatannya.

Wewenang Jabatan merupakan otoritas yang dimiliki oleh suatu Jabatan untuk membuat keputusan tanpa berkonsultasi atau menunggu perintah Atasan terlebih dahulu.

a. Kepala BRI Unit.

1). Tujuan Jabatan.

Mengoordinasikan dan memonitor kegiatan perencanaan dan pengembangan bisnis mikro di BRI Unit dan Teras BRI yang meliputi:

- a). Kegiatan pemasaran dan pengelolaan pinjaman, dana, BRILink dan jasa bank lainnya;
- b). Kegiatan operasional jaringan kerja kantor dan e-channel yang dikelola;
- c). Pelayanan prima kepada nasabah; Untuk meningkatkan pertumbuhan bisnis dan mencapai target kinerja yang telah ditetapkan dengan tetap berdasarkan prinsip kehati-hatian.

2). Wewenang.

- a). Berwenang menjalankan operasional BRI Unit.
- b). Berwenang memutuskan pinjaman mikro.
- c). Berwenang memprakarsai dan merekomendasi permohonan pinjaman mikro.
- d). Berwenang melakukan approval terhadap transaksi pinjaman, simpanan, *remittance* dan *Internal Account*.
- e). Berwenang menandatangani dokumen kredit dan pengikatannya.
- f). Berwenang melakukan approval pembukuan selisih kas.
- g). Berwenang memutuskan/memfiat, biaya eksploitasi.
- h). Berwenang menandatangani bilyet deposito.
- i). Berwenang memegang kode putar kunci brankas, kunci ATM, dan kunci kluis lemari berkas pinjaman.
- j). Berwenang menandatangani dokumen keluar dari BRI Unit kepada internal BRI.

b. Supervisor Unit.**1). Tujuan Jabatan :**

Melaksanakan dan memonitor kegiatan operasional BRI Unit, Teras BRI dan e-channel termasuk pengelolaan kas, administrasi pembukuan, pengelolaan logistik agar kegiatan operasional berjalan dengan lancar dengan tetap berdasarkan prinsip kehati-hatian.

2). Wewenang.

- a). Berwenang menjalankan operasional BRI Unit.
- b). Berwenang melakukan approval terhadap transaksi pinjaman, simpanan, *remittance*, transaksi *overbooking* dan *Internal Account*.
- c). Berwenang melakukan aktivasi pembukaan rekening simpanan dan pinjaman.
- d). Berwenang melakukan *approval* pembukuan selisih kas.
- e). Berwenang memfiat pengiriman uang keluar.
- f). Berwenang melakukan *approval* CN keluar.
- g). Berwenang memegang kode putar kunci brankas, kunci ATM, dan kunci kluis lemari berkas pinjaman.
- h). Berwenang melakukan pemblokiran dan mengaktifkan kembali simpanan.
- i). Berwenang melakukan *approval salary crediting*.

j). Berwenang melakukan *approval* pembayaran *collective payment* Kupedes.

k). Berwenang mengaktifkan kembali rekening pasif.

b. Mantri Kupedes (*Account Officer* Mikro).

1). Tujuan Jabatan.

Melaksanakan:

a). Kegiatan pemasaran pinjaman, simpanan, BRILink dan jasa bank lainnya;

b). Kegiatan prakarsa dan analisis usulan pinjaman;

c). Pembinaan terhadap nasabah BRI Unit;

d). Pembinaan terhadap Agen BRILink; dalam rangka meningkatkan dan mempertahankan kualitas *asset* dan *liability*, serta memberikan pelayanan prima untuk mencapai target yang telah ditetapkan dengan tetap berdasarkan prinsip kehati-hatian.

2). Wewenang.

a). Berwenang memprakarsai dan merekomendasi permohonan pinjaman Kupedes.

b). Berwenang memprakarsai dan merekomendasi permohonan Agen BRILink.

c). Berwenang memprakarsai permohonan restrukturisasi dan penyelesaian kredit bermasalah

c. Mantri (*Account Officer*) Briguna (Penghasilan tetap).**1). Tujuan Jabatan.**

Melaksanakan:

- a). Kegiatan pemasaran pinjaman, simpanan, BRILink dan jasa bank lainnya;
 - b). Kegiatan prakarsa dan analisis usulan pinjaman;
 - c). Pembinaan terhadap nasabah BRI Unit;
 - d). Pembinaan terhadap Agen BRILink;
- dalam rangka meningkatkan dan mempertahankan kualitas *asset* dan *liability*, serta memberikan pelayanan prima untuk mencapai target yang telah ditetapkan dengan tetap berdasarkan prinsip kehati-hatian.

2). Wewenang.

- a). Berwenang memprakarsai dan merekomendasi permohonan pinjaman Briguna.
- b). Berwenang memprakarsai dan merekomendasi permohonan Agen BRILink.
- c). Berwenang memprakarsai permohonan restrukturisasi dan penyelesaian kredit bermasalah.

d. Mantri Kredit Usaha Rakyat (KUR).**1). Tujuan Jabatan.**

Melaksanakan:

- a). Kegiatan pemasaran pinjaman, simpanan, BRILink dan jasa bank lainnya;
- b). Kegiatan prakarsa dan analisis usulan pinjaman;
- c). Pembinaan terhadap nasabah BRI Unit;
- d). Pembinaan terhadap Agen BRILink;

dalam rangka meningkatkan dan mempertahankan kualitas *asset* dan *liability*, serta memberikan pelayanan prima untuk mencapai target yang telah ditetapkan dengan tetap berdasarkan prinsip kehati-hatian.

2). Wewenang.

- a). Berwenang memprakarsai dan merekomendasi permohonan pinjaman mikro sd Rp. 25 juta.
- b). Berwenang memprakarsai dan merekomendasi permohonan Agen BRILink.
- c). Berwenang memprakarsai permohonan restrukturisasi dan penyelesaian kredit bermasalah.

e. Mantri Teras.

1). Tujuan Jabatan.

Melaksanakan:

- a). Kegiatan pemasaran pinjaman, simpanan, BRILink dan jasa bank lainnya;

b). Kegiatan prakarsa dan analisis usulan pinjaman;

c). Pembinaan terhadap nasabah BRI Unit;

d). Pembinaan terhadap Agen BRILink;

dalam rangka meningkatkan dan mempertahankan kualitas *asset* dan *liability*, serta memberikan pelayanan prima untuk mencapai target yang telah ditetapkan dengan tetap berdasarkan prinsip kehati-hatian.

2). Wewenang.

a). Berwenang memprakarsai dan merekomendasi permohonan pinjaman KUPEDAS dan KUR.

b). Berwenang memprakarsai dan merekomendasi permohonan Agen BRILink.

c). Berwenang memprakarsai permohonan restrukturisasi dan penyelesaian kredit bermasalah.

d). Berwenang melakukan approval transaksi simpanan, pinjaman serta jasa bank lainnya.

f. Customer Service.

1). Tujuan Jabatan.

Melaksanakan kegiatan pelayanan prima kepada nasabah atau calon nasabah yang akan menggunakan produk dan jasa perbankan serta melaksanakan fungsi administrasi pinjaman berdasarkan

standar layanan agar pelayanan prima terhadap nasabah berjalan lancar dengan tetap berdasarkan prinsip kehati-hatian.

2). Wewenang.

- a). Berwenang mengelola kunci kluis/lemari berkas pinjaman.
- b). Berwenang menandatangani dokumen pembukuan rekening simpanan dan pinjaman sebagai *maker*.
- c). Berwenang memegang kunci ATM jika ditunjuk sebagai petugas ATM.

g. Teller (Kasir).

1). Tujuan Jabatan.

Melaksanakan kegiatan pelayanan prima kepada nasabah atau calon nasabah berupa transaksi pembukuan untuk kepentingan bisnis BRI, dan kegiatan pengisian Kas ATM untuk mencapai target yang telah ditetapkan dengan tetap berdasarkan prinsip kehati-hatian.

2). Wewenang.

Berwenang:

- a). Berwenang memfiat transaksi simpanan, pinjaman, dan jasa bank lainnya.
- b). Berwenang mengelola kunci brankas.
- c). Berwenang menerima dan melakukan pembayaran tunai.

- d). Berwenang mengelola *User ID* untuk mengoperasikan sistem di bidang layanan.
- e). Berwenang melakukan *entry* ke dalam sistem, menandatangani bukti kas atas transaksi tunai dan non tunai.

h. Pelaksana Administrasi KUR.

1). Tujuan Jabatan.

Melaksanakan kegiatan administrasi dan tugas-tugas pendukung untuk memperlancar proses KUR dengan tetap berdasarkan prinsip kehati-hatian.

2). Wewenang.

Berwenang:

- a). Sebagai *maker* atas pekerjaan administratif di Unit.
- b). Mengelola *user-id* untuk mengoperasikan sistem.

Saat ini, rasio pegawai khusus untuk jajaran BRI Unit / mikro, yang digunakan sebagai pedoman adalah Surat Edaran dari Kantor Pusat BRI nomor :B.720-JBM/KJM/12/2013 tanggal 17-12-2013, dalam rangka mendukung peningkatan produktifitas pegawai unit kerja mikro serta pengembangan bisnis mikro.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Kerangka Pemikiran.

1. Rancangan / Disain Penelitian.

Penelitian ini paling utama adalah untuk mencari jawaban tentang beban kerja pegawai BRI Unit Ketro Kantor Cabang Pacitan dan mencari solusinya apabila ternyata mengalami *overload*. Untuk itu penelitian ini berusaha menggunakan data-data kinerja pegawai dan unit kerja BRI Ketro, dibandingkan dengan rasio menurut rumus perhitungan dari Divisi MSDM Kantor Pusat BRI. Rancangan penelitian ini menggunakan metode deskripsi, sehingga diharapkan akan tergambar dengan jelas tentang beban kerja masing-masing pegawai, masing-masing jabatan serta solusi untuk mengatasinya sehingga pegawai bisa bekerja tepat waktu, tepat target namun efisiensi usaha tetap terjaga.

2. Definisi Operasional.

a. Peningkatan kualitas SDM.

Strategi pengembangan pegawai dengan menggunakan skala yang berisi tingkat 5 jawaban yaitu : sangat tidak setuju, tidak setuju, netral setuju dan sangat setuju; yang terdiri dari :

1) Pelaksanaan tugas

- 2) Semangat kerja dan motivasi
 - 3) Manfaat dan pengembangan karir
 - 4) Peningkatan sikap perilaku dan ketrampilan pegawai
 - 5) Peningkatan kualitas pegawai
- b. Manajemen Sumber Daya manusia.
- 1) Rekrutmen
 - 2) Kesejahteraan pegawai
 - 3) Pelatihan
 - 4) Evaluasi kinerja pegawai
 - 5) Sistem jenjang karier
 - 6) Pemberhentian
- c. **Beban Kerja** adalah tugas yang harus diselesaikan dan menjadi kewajiban dan kewenangan pegawai dalam ukuran tertentu sesuai deskripsi jabatannya.
- d. **Unit Kerja Mikro** terdiri dari BRI Unit dan Teras BRI. BRI Unit adalah Unit Kerja Mikro yang melakukan aktivitas bank. Segmen bisnis mikro yang mensupervisi Teras BRI. Teras BRI terdiri dari Teras BRI Kantor, Teras BRI Keliling dan Teras BRI Kapal.
- e. **Dimensi Jabatan** merupakan besaran kualitatif dan atau kuantitatif yang menunjukkan skala "besarnya" cakupan atau aktivitas yang dikelola atau dalam kontrol kendali dari suatu jabatan. Dengan demikian berdasarkan jenisnya terdiri dari dimensi finansial dan non finansial.

- f. Saat ini, rasio pegawai khusus untuk jajaran BRI Unit / mikro, yang digunakan sebagai pedoman adalah Surat Edaran dari Kantor Pusat BRI nomor :B.720-JBM/KJM/12/2013 tanggal 17-12-2013, dalam rangka mendukung peningkatan produktifitas pegawai unit kerja mikro serta pengembangan bisnis mikro.

3. Obyek dan Lokasi Penelitian.

Sebagai obyek penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkungan Bank BRI Unit Ketro Kantor Cabang Pacitan dan lokasi penelitian adalah di BRI Kantor Cabang Pacitan.

4. Populasi dan Sampel.

Penelitian ini akan mengkaji beban kerja sumber daya manusia di BRI Unit Ketro Kantor Cabang Pacitan, sehingga populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai BRI Unit Ketro Kantor Cabang pacitan sejumlah 14 orang serta beban kerjanya. Pegawai tersebut dapat dirinci sebagai berikut :

- a. Kepala Unit : 1 orang
- b. Supervisor : tidak ada
- c. Mantri Kupedes : 3 orang (1 orang merangkap Briguna)
- d. Mantri KUR : 3 orang (1 orang tambahan dipertengahan 2016)
- e. Teller : 2 orang (1 tambahan/pinjaman tahun 2016)
- f. Customer Service : 2 orang (1 tambahan/pinjaman tahun 2016)

- g. Petugas Adm. KUR : 1 orang
- h. Satpam : 1 orang
- i. Penjaga Malam : 1 orang

5. Metode Analisis Data.

Analisis data dengan analisis deskriptif tanpa analisa SWOT, yaitu dengan menganalisis langsung beban kerja sesuai *Job Description* dan beban kerja yang sudah dilaksanakan selama ini. Jadi dalam analisis data akan disajikan data parameter kinerja per jabatan sesuai dengan rasio atau rumus perhitungan yang telah ditetapkan oleh Direksi BRI (dokumen) dan dibandingkan dengan kenyataan yang dihadapi di unit kerja sehari-hari. Teknik analisis data dengan langsung membandingkan antara rasio (rumus) dan keadaan beban kerja pegawai yang sebenarnya (laporan).

6. Teknik Pengumpulan Data.

Diperoleh dengan wawancara mendalam (*in depth interview*) dengan nara sumber terpilih sebagai data primer dan dari laporan dan dokumen tertulis pada lingkup Bank BRI Unit Ketro dan BRI Kantor Cabang Pacitan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Sekilas tentang BRI Unit Ketro Pacitan.

BRI Unit Ketro merupakan salah satu diantara 17 BRI Unit di wilayah kerja BRI Kantor Cabang Pacitan. Lokasinya terletak kurang lebih 15 km di timur kota Pacitan. BRI Ketro membawahi wilayah kerja sejumlah 10 Desa di wilayah Kecamatan Kebonagung dan Kecamatan Tulakan, dengan jumlah penduduk sekitar 11.000 jiwa. Wilayahnya sebagian besar adalah pegunungan dengan penduduk sebagian besar bermata pencaharian pedagang dan petani serta sebagian kecil pegawai baik swasta maupun negeri.

BRI Kantor Cabang Pacitan terdiri dari 17 BRI Unit, terdiri 1 BRI Unit kelas I (terbesar asetnya), 7 BRI Unit kelas II dan 9 BRI Unit kelas III. BRI Unit Ketro termasuk dalam BRI Unit kelas III. Hal ini didasarkan pada *scoring* yang dikeluarkan setiap tahun oleh Kantor Pusat BRI, berdasarkan parameter-parameter terukur tertentu. Semestinya, perhitungan tahunan juga dilakukan terhadap kebutuhan pegawai dan segera diupayakan pemenuhan dan pelatihannya, sehingga beban kerja pegawai bisa relatif merata di semua unit kerja.

Layanan di BRI didasari sebuah visi dan misi yang ditetapkan oleh Direksi, untuk dipahami seluruh pegawai dan diimplementasikan dalam etos kerja sehari-hari. Demikian pula seluruh pegawai BRI Unit Ketro juga dituntut untuk mengimplementasikannya.

VISI BRI adalah menjadi Bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah. MISI BRI adalah memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dan teknologi informasi yang handal dengan melaksanakan manajemen resiko serta praktek *Good Corporate Governance (GCG)* yang sangat baik.

B. Beban Kerja Pegawai BRI Unit Ketoro.

Pembahasan mengenai beban kerja pegawai dimulai dengan melihat rasio beban kerja sebagai berikut :

1. Beban Kerja Mantri.

Tabel 4.1. Rasio beban kerja Mantri (*Account Officer* Unit)

Jenis Mantri (AO)	Beban debitur Per Mantri (orang)	Beban <i>Outstanding</i> kredit per Mantri (Rp)
Komersial grade 3	400	3 M
Komersial grade 4	400	4,5 M
Komersial grade 5	400	6 M
Briguna (penghasilan tetap)	2.400	25 M
Kredit Usaha Rakyat	400	2,25 M

Sumber : SE BRI nomor B.720-JBM/KJM/12/2013 tanggal 17-12-2013.

Berdasarkan tabel diatas, sekarang kita hitung beban kerja Mantri di BRI Unit Ketoro sesungguhnya. Ada 6 orang Mantri di BRI Unit Ketoro, yang terdiri dari 3 Mantri komersial (1 orang Mantri komersial merangkap Briguna), dan ada 3

orang Mantri KUR. Data di BRI Unit Ketro, jumlah *outstanding* kredit komersial adalah Rp 11,10 Milyar; kredit Briguna Rp 400 juta; kredit KUR Rp 7,1 Milyar. Jumlah kredit tersebut terdiri dari 800 orang debitur kredit komersial dan 20 orang debitur kredit Briguna serta 950 orang debitur kredit KUR. Perhitungan beban yang dialami pegawai dengan jabatan Mantri dalam tabel berikut :

Tabel 4.2. Hasil Perhitungan Beban kerja Mantri BRI Unit Ketro.

Jenis Mantri (AO)	Beban debitur Per Mantri (orang)	Beban <i>Outstanding</i> kredit per Mantri (Rp)
Komersial grade 3 (2 orang)	267	3,7 M
Komersial grade 4 (1 orang)	267	3,7 M
Komersial grade 5	-	-
Briguna (penghasilan tetap)	20	0,40 M
Kredit Usaha Rakyat (3 orang)	317	2,37 M

Dari tabel diatas kelihatan bahwa beban kerja Mantri di BRI Unit Ketro sudah sesuai dengan Rasio yang ada, khususnya dari aspek jumlah debitur. Namun dan terjadi *overload* pekerjaan dari sisi beban *outstanding* kredit untuk Mantri grade 3 dan Mantri KUR. Untuk Mantri grade 5 tidak ada, sehingga hasilnya nihil. Hal ini menyebabkan terjadinya kelebihan beban kelolaan jumlah rupiah kredit, sehingga perlu pembinaan kepada debitur dengan baik agar resiko kredit macet dapat ditekan seminimal mungkin.

Saran yang bisa diberikan adalah dengan membagi jumlah rupiah kelolaan kredit kepada Mantri yang jumlah kelolaannya masih dibawah Rasio, sehingga diharapkan beban kerja lebih merata dan *teamwork* tetap terjaga dengan baik. Hal itu disebabkan karena selain mengelola kredit, seorang Mantri BRI Unit juga memiliki tanggung jawab terhadap pengelolaan Simpanan / tabungan, *E-Channel*, pembinaan wilayah dan nasabah, menjalin hubungan kehumasan, dan tugas-tugas lain yang menjadi tanggung jawabnya, sesuai telah diuraikan dalam tinjauan di bab terdahulu.

2. Beban Kerja Teller.

Beban kerja *Teller* dihitung berdasarkan rata-rata transaksi tertentu selama 3 bulan atau 6 bulan terakhir.

Tabel 4.3. Rasio Beban Kerja *Teller*.

Jenis transaksi	tunai	<i>overbooking</i>	transfer	total
Jumlah transaksi	a	b	c	d

Sumber : SE BRI nomor B.720-JBM/KJM/12/2013 tanggal 17-12-2013.

Dari tabel diatas, berdasarkan data dari *report* harian masing-masing jumlah transaksi dijumlahkan (d), dan jumlah total (d) dibagi 175 adalah nilai rasionya. Nilai rasio kebutuhan *Teller* berdasarkan beban kerja

seperti tersebut diatas, kemudian diklasifikasikan untuk pemenuhan jumlah pegawai jabatan Teller, sebagai berikut :

Tabel 4.4. Nilai Rasio Kebutuhan Pegawai Jabatan *Teller*.

Nomor	Nilai Rasio	Kebutuhan Teller (orang)
1	< 1,10	1
2	>1,10 - 2,20	2
3	>2,20 – 3,60	3
4	>3,60 – 4,40	4

Sumber : SE BRI nomor B.720-JBM/KJM/12/2013 tanggal 17-12-2013.

Berdasarkan rumus diatas maka dapat kita hitung rasio beban kerja *Teller* dan sekaligus untuk mengetahui jumlah kebutuhan *Teller* di BRI Unit. Hasil perhitungan beban kerja *Teller* di BRI Unit Ketro adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5. Perhitungan Rasio Beban Kerja *Teller* di BRI Unit Ketro.

Jenis transaksi	tunai	overbooking	transfer	Total	Rasio =total/175
Jumlah transaksi	199	58	45	302	1,73

Sumber : Data transaksi harian rata-rata 3 bulan terakhir

Dari perhitungan rasio beban kerja *Teller* diatas, diperoleh hasil sebesar = 1,73. Artinya berada di range rasio >1,10-2,20 yang artinya kebutuhan *Teller*

sejumlah 2 orang pegawai. Itupun dengan syarat, jumlah transaksi ATM minimal 187/hari.

Saat ini pegawai dengan jabatan *Teller* di BRI Unit Ketro ada 2 orang, sejak pertengahan tahun 2016. Semula hanya 1 orang dan karena selesainya pekerjaan sering melebihi jam kerja yakni jam 07.30 – 16.30; maka Kepala Unit minta bantuan ke Kantor Cabang untuk ditambah pegawai jabatan *Teller*. Proses ini tidak diijinkan oleh Divisi MSDM Kantor Pusat BRI. Kantor cabang akhirnya mengambil kebijakan dengan meminjami *Teller* unit kerja lain.

Secara riil BRI Unit Ketro sangat membutuhkan formasi 2 orang *Teller* ini. Hal ini dengan pertimbangan dengan jumlah 1 *teller* sudah sangat kewalahan dan selesainya pekerjaan cenderung melebihi waktu normal. Selain itu juga akan berpengaruh terhadap daya tahan dan konsentrasi pegawai yang bersangkutan sehingga menambah resiko kesalahan dan lain-lain.

Solusinya dengan berkoordinasi dengan kantor cabang, menghubungi Kantor Pusat untuk dapatnya penambahan formasi 1 *Teller* lagi secara definitif (bukan pinjaman). Sehingga ada 2 pegawai dengan jabatan *Teller*, sesuai rasio beban kerja diatas.

3. Beban Kerja *Customer Service*.

Beban kerja untuk jabatan *Customer Service (CS)* di Bank BRI Unit telah dirumuskan secara baku. Dasar yang digunakan juga hampir sama dengan untuk rasio *Teller*, rata-rata transaksi 3 bulan terakhir untuk beberapa

parameter yaitu : transaksi tabungan, deposito, pinjaman, kartu debit ATM dan registrasi E-Banking. Lebih jelas untuk dasar perhitungan rasio dan nilai dari hasilnya bisa kita lihat di tabel berikut :

Tabel 4.6. Dasar Perhitungan Beban Kerja *Customer Service* BRI Unit.

Rata2 jumlah transaksi	tabungan	deposito	pinjaman	Kartu debit ATM	Registrasi E-Banking	konstanta	jumlah
<i>score</i>	/462	/370	/181	/840	/803	0,25	Jumlah total +konstanta

Sumber : SE BRI nomor B.720-JBM/KJM/12/2013 tanggal 17-12-2013.

Berdasarkan perhitungan dengan rumus rasio beban kerja diatas maka diperoleh skor tertentu, dan diklasifikasikan sebagai berikut :

Tabel 4.7. Klasifikasi Skor Rasio Beban Kerja *Customer Service (CS)*BRI Unit.

Nomor	Nilai Rasio	Kebutuhan CS (orang)
1	< 1,10	1
2	>1,10 - 2,20	2
3	>2,20 – 3,30	3
4	>3,30 – 4,40	4

Sumber : SE BRI nomor B.720-JBM/KJM/12/2013 tanggal 17-12-2013.

Menggunakan perhitungan yang disampaikan diatas, maka rasio beban kerja pegawai BRI Unit Ketro Kantor Cabang Pacitan dapat dihitung, berdasarkan rata-rata transaksi 3 bulan terakhir, sebagai berikut :

Tabel 4.8. Perhitungan Rasio Beban Kerja CS BRI Unit Ketro.

Rata2 jumlah transaksi	tabungan	deposito	pinjaman	Kartu debit ATM	Registrasi E-Banking	konstanta	jumlah
<i>score</i>	0,28	0,00	0,35	0,20	0,19	0,25	1,27

Sumber : data rata-rata transaksi 3 bulan (Okt-Des 2016)

Perhitungan rasio beban kerja pegawai untuk jabatan *Customer Service* (CS) diatas, diperoleh hasil sebesar 1,27. Skor ini masuk klasifikasi ke 2 yaitu >1,10 - 2,20 dengan jumlah CS seharusnya 2 orang.

Selama awal pertengahan tahun 2016 jumlah CS hanya 1 orang, namun sejak pertengahan tahun 2016 BRI Unit Ketro dipinjami 1 orang CS baru sehingga bisa mengurangi beban kerja terdahulu yang *overload* . Berdasarkan perhitungan diatas maka akan kami usulkan untuk penambahan pegawai CS di BRI Unit Ketro secara definitif sehingga beban kerja bisa lebih proporsional. Hal ini juga dikarenakan beban tugas dan wewenang pegawai jabatan CS yang sangat banyak, karena selain parameter diatas, seorang CS juga harus mengurus mesin ATM, semua register catatan, laporan-laporan, persiapan aplikasi pinjaman dan simpanan, *cross-selling*, dan lain-lain.

4. Beban Kerja Petugas Administrasi KUR.

Beban kerja untuk pegawai dengan jabatan Petugas Administrasi KUR dihitung dari transaksi 3 bulan terakhir berdasarkan :

- jumlah berkas KUR baru
- Pertumbuhan *outstanding* KUR
- kebutuhan berdasarkan rasio

Khusus untuk jabatan Petugas Administrasi KUR selama ini di prorata 1 orang untuk setiap BRI Unit, mengingat KUR merupakan kredit program baru dari pemerintah yang dilaksanakan oleh Bank tertentu.

5. Beban Kerja Kepala Unit.

Pada prinsipnya tugas seorang Kepala Unit BRI adalah mengawasi, mengkoordinasikan, mengarahkan semua kegiatan BRI di BRI Unit. Mulai dari urusan kehumasan, pemasaran dan pencapaian target unit kerja, kepegawaian, pengawasan, putusan kredit, dan operasional. Semua yang terjadi di BRI Unit merupakan tanggung jawab Kepala Unit.

Saat ini dengan beban kerja yang begitu banyak dan kompleks, seorang Kepala Unit harus bebar-benar fokus mengerjakan banyak tugas dalam waktu yang bersamaan. Tugas operasional harian tidak bisa dikerjakan serampangan. Harus fokus di depan sistem online, karena semua aplikasi simpanan, pinjaman, transfer, *E-Channel*, ATM, dan lain-lain membutuhkan *approval* atau persetujuan Kepala Unit, baik di sistem onlinenya maupun di berkas-berkasnya.

Dengan beban kerja seperti tersebut diatas, selama jam kerja tidak dapat meninggalkan kantor. Semua sangat membutuhkan persetujuan Kepala Unit. Untuk mengatasi beban kerja Kepala Unit tersebut disulkan agar semua BRI Unit ada formasi untuk jabatan Supervisor Unit, sehingga tugas-tugas operasional sebagian besar bisa dilaksanakan oleh Supervisor Unit, sehingga fungsi-fungsi pemasaran dapat lebih dimaksimalkan dan mengurangi beban kerja Kepala Unit. Namun saat ini hanya beberapa BRI Unit saja yang sudah ada Supervisornya, mengingat kebijakan yang belum memungkinkan seluruh BRI Unit ada Supervisornya.

Saat ini syarat untuk usulan Supervisor adalah minimal pegawai di formasi *frontliner* (*Teller* dan *Customer Service* dan PA KUR) minimal harus 6 orang. Sebenarnya dari berbagai kajian intern syarat ini saat ini sudah kurang relevan, mengingat tuntutan kinerja seperti diuraikan diatas. Sebagai contoh di BRI Unit Ketro, jumlah *frontliner* (*Teller* dan *Customer Service* dan PA KUR) ada 5 orang. Namun sebenarnya beban tugas seorang Kepala Unit sudah *overload*. Semoga kedepan kebijakan setiap BRI Unit ada formasi jabatan Supervisor bisa diwujudkan oleh manajemen BRI, sehingga bisa mengurangi beban kerja jabatan Kepala Unit.

Saat ini Bank BRI juga sedang gencar mensosialisasikan E-Channel untuk mempermudah transaksi, mengurangi antrian dan tentunya mengurangi beban kerja pegawai. Menuju layanan *Agile Banking*, layanan

perbankan tanpa kantor. BRI salah satu pelopornya dan menjadi satu-satunya Bank di dunia yang mempunyai satelit sendiri untuk kemudahan dan kecepatan layanan perbankan masa depan.

Terpenuhinya formasi pegawai sesuai dengan rasio beban kerja yang telah ditetapkan sangat mendesak dilakukan. Karena kemampuan fisiologis tubuh dan psikologis seorang pegawai ada batasnya, walaupun di satu sisi efisiensi perusahaan juga perlu diperhatikan. Hal ini akan berpengaruh terhadap biaya *eksternalitas* yang harus dibayarkan oleh pegawai. Intensitas pertemuan dengan keluarga (anak, istri/suami, saudara) dan lingkungan menjadi sangat rendah. Di negara-negara maju, beban kerja pegawai sudah sangat jauh berkurang, biaya sosial dijamin pemerintah, ada jaminan hidup yang lebih sejahtera.

STIE Widya Wivana
Jangan Plagiat

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan.

Dari hasil pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan/organisasi menurut jenis pekerjaannya. Apabila sebagian besar pegawai / karyawan bekerja sesuai standar perusahaan , maka tidak menjadi masalah. Sebaliknya, jika karyawan bekerja dibawah standar maka beban kerja yang di emban berlebih.

Deskripsi pekerjaan merupakan salah satu hasil utama yang disajikan oleh suatu analisis pekerjaan yang sistematis. 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 berisi tugas pokok dari uraian tersebut.

Beban kerja masing-masing jabatan di BRI Unit Ketro :

1. Kepala Unit

Beban kerja cenderung *overload* sehingga disarankan untuk adanya formasi *Supervisor* Unit untuk mengurangi beban kerjanya.

2. Mantri / *Account Officer*

Beban kerja sudah sesuai dengan Rasio yang ada, khususnya dari aspek jumlah debitur. Namun dan terjadi *overload* pekerjaan dari sisi

beban *outstanding* kredit untuk Mantri grade 3 dan Mantri KUR. Untuk Mantri grade 5 tidak ada formasi, sehingga hasilnya nihil.

3. *Teller*

Secara riil hasil perhitungan, BRI Unit Ketro sangat membutuhkan formasi 2 orang Teller ini. Hal ini dengan pertimbangan dengan jumlah 1 teller sudah sangat kewalahan dan selesainya pekerjaan cenderung melebihi waktu normal. Selain itu juga akan berpengaruh terhadap daya tahan dan konsentrasi pegawai yang bersangkutan sehingga menambah resiko kesalahan dan lain-lain.

4. *Customer Service*

Selama awal pertengahan tahun 2016 jumlah CS hanya 1 orang, namun sejak pertengahan tahun 2016 BRI Unit Ketro dipinjami 1 orang CS baru sehingga bisa mengurangi beban kerja terdahulu yang *overload*. Berdasarkan perhitungan diatas maka akan kami usulkan untuk penambahan pegawai CS di BRI Unit Ketro secara definitif sehingga beban kerja bisa lebih proporsional.

5. *Petugas Administrasi KUR*

Beban kerja PA KUR sudah sesuai dengan rasio pegawai.

Berdasarkan beberapa hal diatas maka untuk mencapai beban kerja yang proporsional bagi pegawai BRI Unit pada umumnya dan BRI Unit Ketro khususnya, salah satu jalan keluarnya adalah pemenuhan

formasi sesuai standar rasio pegawai. Sehingga tidak ada lagi pegawai dengan beban kerja yang *overload*, dengan cara :

- Penambahan formasi *Supervisor*.
- Pembagian jumlah *oustanding* kelolaan Mantri (AO).
- Penambahan *Teller* menjadi 2 orang sesuai rasio beban kerja.
- Penambahan *Customer Service* menjadi 2 orang sesuai rasio beban kerja.

Maksimalisasi penggunaan *E-Channel* juga diharapkan mampu mengurangi beban kerja pegawai, selain mengurangi antrian dan mempercepat transaksi bagi nasabah Bank BRI.

B. Saran.

Setelah kita ketahui pembahasan dan simpulan diatas, maka dapat kami sarankan agar ada penelitian lanjutan tentang indikator ke 4 dari Barnes diatas. Selain itu topik menarik yang bisa diteliti lebih lanjut adalah tentang persaingan karyawan, atau penelitian komparasi / perbandingan beban kerja antar Unit kerja, sehingga beban kerja akan tergambar lebih jelas sehingga bermanfaat untuk pengambilan langkah manajerial untuk pengaturan beban kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA.

- Bank Rakyat Indonesia (2002), *Buku Pedoman Operasional*, Jakarta: BRI
- Hartanto (2016), *Analisis Beban Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kelurahan Kalikajar, Kecamatan Kalikajar, Kabupaten Wonosobo*, Tesis tidak diterbitkan, Yogyakarta: STIE Widy a Wiwaha.
- Indriana, N. (2009), *Analisis Kebutuhan Tenaga Berdasarkan Beban Kerja di Bagian Human Resources Departement (HRD) Rumah Sakit Karya Bakti Bogor*, Skripsi pada Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia.
- Magister Manajemen STIE Widy a Wiwaha (2016), *Buku Pedoman Tesis*, Yogyakarta : STIE Widy a Wiwaha.
- Sedarmayanti (2004), *Good Governance, Membangun Sistem Manajemen Kinerja Guna Meningkatkan Produktivitas Menuju Good Governance*, Bandung: C.V. Mandar Maju
- Simamora (2005), *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Soewondo, Soesmalijah (2003), *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Surat Edaran BRI nomor B.720-JBM/KJM/12/2013 tanggal 17-12-2013 tentang *Rasio Pekerja Unit Kerja Mikro*, Jakarta: BRI.
- Widiastuti, Nur (2016), *Metodologi Penelitian*, , Yogyakarta: STIE Widy a Wiwaha.
- Windry Novera (2010), *Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Karyawan Bagian Administrasi Akademik dan Mahasiswa (Studi Kasus Unit Tata Usaha Departemen pada Institut Pertanian Bogor)*, Skripsi, Bogor: IPB.
- Wirawan (2015), *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian : Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan Pendidikan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.