

## Analisis Kebutuhan Jumlah Pegawai Berdasarkan Analisis Beban Kerja

YANTI HELIANTY

Jurusan Teknik Industri, Institut Teknologi Nasional Bandung

Email: [yanti@itenas.ac.id](mailto:yanti@itenas.ac.id)

### ABSTRAK

*Analisis jumlah pegawai dalam suatu perusahaan adalah sesuatu yang lazim dilakukan. Hal ini diperlukan untuk menentukan jumlah pegawai yang optimal untuk menjalankan proses bisnisnya. Itenas, sebagai sebuah PTS dalam penentuan kebutuhan jumlah tenaga pengajar telah ada ketentuannya, yaitu berdasarkan rasio mahasiswa dan tenaga pengajar. Namun untuk standar jumlah tenaga kependidikan belum ada ketentuan yang baku. Sehingga dalam studi ini dilakukan analisis kebutuhan jumlah tenaga kependidikan berdasarkan analisis beban kerja. Hasil studi ini memberikan informasi kepada Pimpinan Institusi terkait dengan jumlah tenaga kependidikan yang diperlukan untuk mendukung jalannya proses bisnis institusi. Sehingga pihak manajemen dapat menentukan strategi yang tepat dalam pemenuhan jumlah tenaga kependidikan.*

**Kata Kunci :** *Tenaga kependidikan, analisis beban kerja, proses bisnis*

### ABSTRACT

*Employee quantity analysis in company is something that usually performed. This is important to identify the optimal employee quantity to do their business process. Itenas, as the private university, in determine their lecturer quantity, there is already a regulation that based on student-lecturer ratio. Otherwise, there is no employee quantity standard and regulation. In this study, The performance employee quantity analysis based on work load analysis. From this studies, give information for the executives management about the quantity of employee that needed to support their business process. So the executives management can determine the proper strategy to fulfill employee quantity.*

**Keyword :** *Employee, work load analysis, business process*

## 1. PENDAHULUAN

Organisasi atau perusahaan yang baru berkembang maupun yang telah maju tidak dapat lepas dari peran sumber daya manusia yang berada di dalam organisasi/perusahaan. Peran sumber daya manusia (SDM) didalam sebuah perusahaan sangat penting karena SDM yang melakukan seluruh kegiatan dalam rangka memenuhi tujuan dari perusahaan. Pentingnya peran SDM yang berada di dalam perusahaan, membuat perusahaan perlu melakukan perencanaan sumber daya manusia dengan baik agar tercapainya tujuan perusahaan (Hasibuan, 2000). Dengan perencanaan sumber daya manusia perusahaan dapat menentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk menjalankan sistem perusahaan dengan efisien.

Institut Teknologi Nasional (Itenas) merupakan salah satu perguruan tinggi swasta di Bandung. Itenas dapat melayani mahasiswa maupun masyarakat hingga saat ini karena pegawai yang bekerja dengan baik, yang terdiri dari pegawai akademik dan pegawai administrasi. Tugas dari pegawai akademik melayani mahasiswa sebagai fasilitator dalam proses belajar mengajar, sedangkan pegawai administrasi yang saat ini dinamakan tenaga kependidikan melayani mahasiswa dan masyarakat dalam bentuk pelayanan yang bersifat administratif. Dalam proses pelayanan administrasi, Itenas membutuhkan tenaga kependidikan yang dapat melayani mahasiswa, sehingga diperlukan perencanaan sumber daya manusia (*Human Resource Planning*).

Untuk merencanakan kebutuhan tenaga pendidik atau dosen, telah ada peraturan yang harus diikuti, yaitu peraturan pemerintah yang mensyaratkan jumlah dosen dengan menggunakan rasio jumlah mahasiswa terhadap jumlah dosen. Sedangkan untuk pegawai yang melayani pekerjaan administrasi atau yang sekarang dikenal dengan tenaga kependidikan belum ada ketentuan yang dapat dijadikan acuan. Saat ini Itenas belum menerapkan sepenuhnya perencanaan sumber daya manusia dalam menentukan jumlah tenaga kependidikan. Untuk dapat merencanakan sumber daya manusia perlu diketahui terlebih dahulu jumlah SDM yang dibutuhkan. Berdasarkan kebutuhan tersebut dapat direncanakan apakah jumlah yang ada saat ini telah mencukupi atau kekurangan.

Berdasarkan pengamatan di lapangan pada beberapa unit kerja dirasakan adanya beban kerja yang cukup tinggi disisi lain ada pula unit kerja dengan beban lebih sedikit, hal ini mengakibatkan adanya perbedaan beban kerja yang dikerjakan tenaga kependidikan yang dapat menimbulkan kecemburuan sosial. Selain adanya perbedaan beban kerja, terjadi pula penumpukan dan kekosongan pegawai pada beberapa unit kerja. Hal ini dapat menyebabkan terjadinya ketidakefisienan dalam bekerja yang dapat mengakibatkan penurunan produktivitas kerja. Berdasarkan permasalahan diatas Itenas membutuhkan perencanaan sumber daya manusia yang dapat membantu menghilangkan perbedaan beban kerja, penumpukan dan kekosongan pegawai pada setiap Unit kerja dan mempertahankan bahkan meningkatkan produktivitas kerja dari setiap pegawai.

Pada studi ini dilakukan perhitungan kebutuhan jumlah pegawai dengan menggunakan pendekatan Analisis Beban Kerja (ABK). Metode ini dirasakan tepat karena dapat menentukan jumlah tenaga kependidikan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu, dengan kata lain analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah pegawai dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang dapat dilimpahkan kepada seorang pegawai. Metode analisis beban kerja dapat digunakan dalam memecahkan permasalahan yang tengah di hadapi terkait jumlah tenaga kependidikan.

## 2. METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yang dilakukan dalam penelitian diuraikan sebagai berikut:

### 2.1 Identifikasi Unit Kerja dan Pekerjaan Administrasi yang Ada di Itenas

Pada tahap ini dilakukan identifikasi unit kerja dan uraian pekerjaan administrasi serta pegawai yang ada pada setiap unit. Identifikasi daftar kegiatan berdasarkan *standart operational process*, intruksi kerja dan *job description* merupakan langkah kedua dalam penelitian analisis beban kerja. Data pekerjaan yang didapatkan dari *job description* digunakan sebagai acuan dalam menyusun daftar pekerjaan untuk setiap jabatan pada setiap unit kerja. Daftar kegiatan menjelaskan urutan pekerjaan yang harus dilakukan oleh setiap tenaga kerja berdasarkan *job description*. Selanjutnya melakukan klasifikasi pemegang jabatan yang bertujuan untuk menghindari terjadi kesalahan dalam menentukan jenis pekerjaan yang dilakukan agar tenaga kerja bekerja sesuai dengan jabatan yang mereka pegang. Daftar kegiatan yang telah dibuat berdasarkan *job description* kemudian di *cross cek* dengan *standart operational process*, dan instruksi kerja untuk memastikan daftar pekerjaan yang telah dibuat tercantum didalamnya.

Sebelum melakukan analisis beban kerja, maka terlebih dahulu dilakukan proses identifikasi pemegang jabatan yang bertujuan untuk melakukan penentuan responden atau pemegang jabatan pada setiap unit kerja yang akan dijadikan objek dalam penelitian. Penentuan responden tersebut dilakukan untuk memudahkan dalam melakukan proses analisis beban kerja dan pengukuran waktu yang akan dilakukan. Langkah selanjutnya yaitu melakukan identifikasi rincian kegiatan yang disesuaikan dengan daftar kegiatan yang telah dibuat sebelumnya berdasarkan *job description*. Dalam menentukan rincian kegiatan untuk suatu jabatan disesuaikan dengan manual prosedur yang berlaku.

### 2.2 Perhitungan Beban Kerja per Family

Dalam melakukan analisis beban kerja dibutuhkan beberapa data yang diperoleh dari pegawai meliputi daftar kegiatan, rincian kegiatan, waktu pengerjaan, jumlah pekerjaan, dan kategori pengerjaan. Sebelum melakukan wawancara terlebih dahulu dilakukan penentuan *job family* untuk unit kerja, *Job family* yaitu mengelompokkan pekerjaan yang memiliki jenis pekerjaan dan kegiatan yang sama. Penentuan *job family* dilakukan untuk mempermudah dalam melakukan analisis beban kerja, sehingga ketika melakukan proses penentuan jumlah pegawai akan lebih mudah.

### 2.3 Analisis Beban Kerja per Family

Pada tahapan ini dilakukan proses analisis terhadap hasil pengolahan data analisis beban kerja yang telah dilakukan. Analisis yang dilakukan terdiri dari analisis beban kerja per *family* yang terdiri dari analisis kebutuhan pegawai berdasarkan analisis beban kerja, dan analisis beban kerja perhari dalam satu tahun. Dari hasil analisis akan diketahui masalah-masalah yang terdapat pada penentuan jumlah tenaga kependidikan.

### 3. PENGUMPULAN DATA DAN PERHITUNGAN JUMLAH PEGAWAI

Data yang diperlukan dalam studi ini adalah data rincian kegiatan pada setiap unit, serta perkiraan waktu yang dibutuhkan untuk melaksanakan setiap kegiatan tersebut. Data yang digunakan dalam studi ini mengacu pada penelitian Putra E.M (2011), Kustini R (2011) dan Tatia Brunner NMD (2012). Rincian kegiatan pada setiap unit adalah berdasarkan kegiatan yang selama ini dilakukan. Kegiatan administratif disetiap unit berbeda, dan bervariasi. Ada kegiatan yang rutin dilakukan setiap hari (harian), ada yang dilakukan seminggu sekali (mingguan), ada yang bulanan, ada yang tri wulanan, ada yang semesteran dan ada yang tahunan sesuai dengan kegiatan yang dilakukan. Untuk memudahkan perhitungan kebutuhan jam kerja pada setiap unit, maka data yang diperoleh tersebut diklasifikasikan berdasarkan rutinitasnya. Dari perhitungan berkelompok rutininas dikonversikan ke dalam kebutuhan jam per hari untuk mengetahui rerata jam yang diperlukan dalam suatu *family* pekerjaan.

Unit kerja yang menjadi objek pada studi ini adalah seluruh unit kerja yang ada di Itenas, khususnya yang berkaitan dengan pekerjaan administrasi. Sesuai dengan Struktur Organisasi yang berlaku, terdapat 3 Biro, 3 UPT, 2 Lembaga, 3 Fakultas, dan 3 Jurusan sebagai sampel dari setiap Fakultas mewakili 13 Jurusan yang ada di Itenas. Rekapitulasi kebutuhan jam per hari pada masing-masing unit kerja dapat dilihat pada Tabel 1 sampai dengan Tabel 5.

Tabel 1. Kebutuhan Jam Kerja per Hari Pada UPT

Unit Kerja	Data	Harian	Mingguan	Bulanan	Quartal	Semester	Tahunan	Total
Pekerjaan Jaringan Komputer TIK	Total Waktu untuk setiap kategori	670	91	1055	50	3250	23840	
	Kegiatan /jam hari	11,17	0,30	0,80	0,01	0,41	1,51	
	Total Kebutuhan Waktu Kerja/Hari							
Pekerjaan Website TIK	Total Waktu untuk setiap kategori	95	80	300	0	2060	3120	
	Kegiatan /jam hari	1,58	0,27	0,23	0,00	0,26	0,20	
	Total Kebutuhan Waktu Kerja/Hari							
Pekerjaan UPT P3AI	Total Waktu untuk setiap kategori	70	126	260	0	420	54820	
	Kegiatan /jam hari	1,17	0,42	0,20	0,00	0,05	3,46	
	Total Kebutuhan Waktu Kerja/Hari							
Pengelolaan Koleksi Perpustakaan	Total Waktu untuk setiap kategori	644	66	1525	280	1105	20392	
	Kegiatan /jam hari	10,73	0,22	1,16	0,07	0,14	1,29	
	Total Kebutuhan Waktu Kerja/Hari							
Pelayanan Perpustakaan	Total Waktu untuk setiap kategori	1245	65	1207	0	2935	17270	
	Kegiatan /jam hari	20,75	0,22	0,91	0,00	0,37	1,09	
	Total Kebutuhan Waktu Kerja/Hari							

Tabel 2. Rekapitulasi Kebutuhan Jam Kerja per Hari Pada Biro-Biro

Unit Kerja	Data	Harian	Mingguan	Bulanan	Quartal	Semester	Tahunan	Total
Pekerjaan Sistem Informasi BAPK	Total Waktu untuk setiap kategori	240	702	2930	0	4955	38845	
	Kegiatan /jam hari	4,00	2,34	2,22	0,00	0,63	2,45	
	Total Kebutuhan Waktu Kerja/Hari (jam)							
Pekerjaan Marketing BAPK	Total Waktu untuk setiap kategori	730	420	260	0	1490	68115	
	Kegiatan /jam hari	12,17	1,40	0,20	0,00	0,19	4,30	
	Total Kebutuhan Waktu Kerja/Hari (jam)							
Pekerjaan Pembinaan Prestasi BAAK	Total Waktu untuk setiap kategori	170	105	750	0	930	29100	
	Kegiatan /jam hari	2,83	0,35	0,57	0,00	0,12	1,84	
	Total Kebutuhan Waktu Kerja/Hari (jam)							
Pekerjaan Pengelolaan Sarana PMB BAAK	Total Waktu untuk setiap kategori	180	1476	664	22228	24085	44600	
	Kegiatan /jam hari	3,00	4,92	0,50	5,61	3,04	2,82	
	Total Kebutuhan Waktu Kerja/Hari (jam)							
Pekerjaan Registrasi & Nilai BAAK	Total Waktu untuk setiap kategori	227	111	840	483	89675	161600	
	Kegiatan /jam hari	3,78	0,37	0,64	0,12	11,32	10,20	
	Total Kebutuhan Waktu Kerja/Hari (jam)							
Pekerjaan Kemahasiswaan BAAK	Total Waktu untuk setiap kategori	337	60	1327	0	1800	14055	
	Kegiatan /jam hari	5,62	0,20	1,01	0,00	0,23	0,89	
	Total Kebutuhan Waktu Kerja/Hari (jam)							
Pekerjaan Kepegawaian BAKU	Total Waktu untuk setiap kategori	360	3135	12322	0	19090,5	14627	
	Kegiatan /jam hari	6,00	10,45	9,33	0,00	2,41	0,92	
	Total Kebutuhan Waktu Kerja/Hari (jam)							
Pekerjaan Perlengkapan BAKU	Total Waktu untuk setiap kategori	2126	874	645	0	865	7603	
	Kegiatan /jam hari	35,43	2,91	0,49	0,00	0,11	0,48	
	Total Kebutuhan Waktu Kerja/Hari (jam)							
Pekerjaan Rumah Tangga BAKU	Total Waktu untuk setiap kategori	1735	1930	677	30	3120	4190	
	Kegiatan /jam hari	28,92	6,43	0,51	0,01	0,39	0,26	
	Total Kebutuhan Waktu Kerja/Hari (jam)							
Pekerjaan Keuangan BAKU	Total Waktu untuk setiap kategori	778	2935	3560	0	8555	32235	
	Kegiatan /jam hari	12,97	9,78	2,70	0,00	1,08	2,04	
	Total Kebutuhan Waktu Kerja/Hari							

Tabel 3. Rekapitulasi Kebutuhan Jam Kerja per Hari Pada Lembaga

Unit Kerja	Data	Harian	Mingguan	Bulanan	Quartal	Semester	Tahunan	Total
Pekerjaan Administrasi LPPM	Total Waktu untuk setiap kategori	350	310	595	360	150	2280	
	Kegiatan /jam hari	5,83	1,03	0,45	0,09	0,02	0,14	
	Total Kebutuhan Waktu Kerja/Hari							
Pekerjaan Administrasi UPM	Total Waktu untuk setiap kategori	90	214	380	396	2796	1680	
	Kegiatan /jam hari	1,50	0,71	0,29	0,10	0,35	0,11	
	Total Kebutuhan Waktu Kerja/Hari (jam)							

Analisis Kebutuhan Jumlah Pegawai Berdasarkan Analisis Beban Kerja

Tabel 4. Rekapitulasi Kebutuhan Jam Kerja per Hari Pada Setiap Fakultas

Unit Kerja	Data	Harian	Mingguan	Bulanan	Quartal	Semester	Tahunan	Total
Pekerjaan Kepala Tata Usaha FTI	Total Waktu untuk setiap kategori	305	101	235	300	1366	2480	
	Kegiatan /jam hari	5,08	0,34	0,18	0,08	0,17	0,16	
	Total Kebutuhan Waktu Kerja/Hari (jam)							
Pekerjaan Akademik & Kemahasiswaan FTI	Total Waktu untuk setiap kategori	1906	217	2300	175	41387	9197	
	Kegiatan /jam hari	31,77	0,72	1,74	0,04	5,23	0,58	
	Total Kebutuhan Waktu Kerja/Hari (jam)							
Pekerjaan Keuangan & Umum FTI	Total Waktu untuk setiap kategori	999	143	3192	900	5881	4220	
	Kegiatan /jam hari	16,65	0,48	2,42	0,23	0,74	0,27	
	Total Kebutuhan Waktu Kerja/Hari (jam)							
Pekerjaan Tata Usaha FTSP	Total Waktu untuk setiap kategori	414	65	575	3070	2580	6070	
	Kegiatan /jam hari	6,90	0,22	0,44	0,78	0,33	0,38	
	Total Kebutuhan Waktu Kerja/Hari							
Pekerjaan Akademik & Kemahasiswaan FTSP	Total Waktu untuk setiap kategori	1340	540	1180	19347	16260	3190	
	Kegiatan/jam hari	22,33	1,80	0,89	4,89	2,05	0,20	
	Total Kebutuhan Waktu Kerja/Hari							
Pekerjaan Keuangan & Umum FTSP	Total Waktu untuk setiap kategori	225	465	4960	1815	6737	4415	
	Kegiatan/jam hari	3,75	1,55	3,76	0,46	0,85	0,28	
	Total Kebutuhan Waktu Kerja/Hari							
Pekerjaan Tata Usaha FSRD	Total Waktu untuk setiap kategori	250	541	430	0	10230	4370	
	Kegiatan /jam hari	4,17	1,80	0,33	0,00	1,29	0,28	
	Total Kebutuhan Waktu Kerja/Hari							
Pekerjaan Akademik & Kemahasiswaan FSRD	Total Waktu untuk setiap kategori	1365	526	2405	7460	5524	6039	
	Kegiatan/jam hari	22,75	1,75	1,82	1,88	0,70	0,38	
	Total Kebutuhan Waktu Kerja/Hari							
Pekerjaan Keuangan & Umum FSRD	Total Waktu untuk setiap kategori	85	75	485	0	355	4220	
	Kegiatan/jam hari	1,42	0,25	0,37	0,00	0,04	0,27	
	Total Kebutuhan Waktu Kerja/Hari							

Tabel 5. Kebutuhan Jam Kerja per Hari Pada Jurusan

Unit Kerja	Data	Harian	Mingguan	Bulanan	Quartal	Semester	Tahunan	Total
Pekerjaan Staff Administrasi Jurusan TI	Total Waktu untuk setiap kategori	178,5	259	1144,5	52,5	1582	1760	
	Kegiatan/jam hari	2,98	0,86	0,87	0,01	0,20	0,11	
	Total Kebutuhan Waktu Kerja/Hari							
Pekerjaan Staff Administrasi Jurusan Geodesi	Total Waktu untuk setiap kategori	49	126	415,05	52	1102	1831	
	Kegiatan/jam hari	0,82	0,42	0,31	0,01	0,14	0,12	
	Total Kebutuhan Waktu Kerja/Hari							
Pekerjaan Staff Administrasi Jurusan Arsitektur	Total Waktu untuk setiap kategori	136	126	401	78,5	880,46	1760	
	Kegiatan/jam hari	2,27	0,42	0,30	0,02	0,11	0,11	
	Total Kebutuhan Waktu Kerja/Hari							

#### 4. ANALISIS

Dari hasil perhitungan kebutuhan jam kerja per hari pada setiap unit kerja, dapat dilihat bahwa hasilnya sangat bervariasi. Ada unit kerja yang kebutuhan jam kerja per hari rendah dan ada juga yang tinggi. Dari data tersebut memberikan gambaran kepada pimpinan institusi bahwa ada perbedaan beban kerja antar bagian. Hal ini perlu dilakukan analisis lebih lanjut untuk mengetahui hal-hal yang menyebabkan perbedaan tersebut. Berdasarkan hasil perhitungan kebutuhan jam kerja per hari pada setiap unit kerja, maka langkah selanjutnya dilakukan perhitungan kebutuhan pegawai. Menghitung jumlah kebutuhan pegawai pada setiap unit kerja dilakukan dengan mempertimbangkan jam kerja efektif yang tersedia. Hasil perhitungan kebutuhan pegawai ini dibandingkan dengan kondisi nyata dilapangan, apakah jumlah yang sekarang ada pada bagian tersebut telah sesuai dengan hasil perhitungan, apakah berlebih, atau bahkan ada yang kekurangan. Rekapitulasi perhitungan jumlah pegawai pada setiap unit kerja dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Perhitungan Jumlah Pegawai Pada Setiap Unit Kerja

No	Unit Kerja	Waktu Total	Waktu Total / 7,2	Kebutuhan Usulan	Tersedia	Jumlah Kebutuhan / Unit	Jumlah Tersedia / Unit
1	Sistem Informasi-BAPK	11,64	1,616	2	3	5	7
2	Marketing-BAPK	18,25	2,535	3	4		
3	Kemahasiswaan-BAAK	7,94	1,102	1	2	8	12
4	Pembinaan Prestasi-BAAK	5,71	0,793	1	2		
5	Pengelolaan Sarana PBM-BAAK	19,89	2,763	2	2		
6	Registrasi & Nilai-BAAK	26,44	3,672	4	6	18	20
7	Kepegawaian-BAKU	29,12	4,044	4	5		
8	Perlengkapan-BAKU	39,42	5,476	6	5		
9	Rumah Tangga-BAKU	36,53	5,073	4	5		
10	Keuangan-BAKU	28,56	3,967	4	5	1	1
11	Administrasi-P3AI	5,30	0,736	1	1		
12	Website-TIK	2,53	0,352	1	1	3	3
13	Jaringan Komputer-TIK	14,20	1,972	2	2		
14	Pelayanan-Perpustakaan	23,34	3,242	4	4	6	8
15	Pengelolaan Koleksi-Perpustakaan	13,61	1,890	2	4		
16	Administrasi LPPM	7,57	1,052	1	1	1	1
17	Administrasi UPM	3,06	0,425	1	1	1	1
18	Tata Usaha-FTI	6,00	0,834	1	1	9	9
19	Akademik & Kemahasiswaan-FTI	40,08	5,567	6	6		
20	Keuangan & Umum-FTI	20,78	2,886	2	2		
21	Tata Usaha-FTSP	9,04	1,255	1	1	8	8
22	Akademik & Kemahasiswaan-FTSP	32,17	4,468	5	5		
23	Keuangan & Umum-FTSP	10,65	1,479	2	2		
24	Tata Usaha-FSRD	7,86	1,092	1	1	7	7
25	Akademik & Kemahasiswaan-FSRD	29,29	4,068	4	4		
26	Keuangan & Umum-FSRD	2,35	0,326	2	2		
27	Administrasi-Jurusan TI	5,03	0,699	1	1	1	1
28	Administrasi- Jurusan Geodesi	1,82	0,253	1	1	1	1
29	Administrasi- Jurusan Arsitektur	3,23	0,449	1	1	1	1
<b>Total Keseluruhan</b>						<b>70</b>	<b>80</b>

Berdasarkan hasil perhitungan jumlah kebutuhan pegawai berdasarkan analisis beban kerja untuk setiap unit kerja, ada beberapa unit kerja yang telah sesuai antara kebutuhan dengan kondisi nyata, namun ada juga yang kelebihan jumlah pegawai. Jumlah pegawai di ketiga

Biro yang ada melebihi jumlah yang dibutuhkan, sementara di unit kerja yang lainnya jumlah yang tersedia telah sesuai dengan yang dibutuhkan.

Secara teoritis dengan adanya kelebihan jumlah pegawai pada beberapa unit kerja, menunjukkan terdapat waktu menganggur dari para pegawai tersebut. Namun apabila dilihat dari uraian pekerjaannya ada beberapa pekerjaan yang secara rutin harian atau mingguan rendah, namun ada kebutuhan jam yang cukup tinggi pada kegiatan semesteran atau tahunan, sehingga beban kerjanya tidak merata. Ini juga barangkali perlu menjadi pertimbangan pihak manajemen pada saat melakukan analisis jumlah pegawai pada setiap unit kerja. Demikian pula yang terjadi pada ketiga biro tersebut. Untuk Biro Administrasi Perencanaan dan Kerjasama (BAPK) selain kegiatan rutin harian dan mingguan kesibukan akan terjadi pada saat kegiatan promosi menjelang penerimaan mahasiswa baru. Sehingga pada periode kegiatan tersebut membutuhkan pegawai yang cukup untuk melakukan kegiatan promosi. Di Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan (BAAK) selain kegiatan harian dan mingguan, beban pekerjaan akan menumpuk pada kegiatan perwalian dan pembayaran uang kuliah setiap semester, demikian pula pada saat penerimaan mahasiswa baru. Untuk di Biro Administrasi Keuangan dan Umum, selain beban kerja harian dan mingguan, beban kerja yang menumpuk juga akan terjadi pada saat pembayaran uang kuliah setiap semester dan akhir tahun. Apabila mengacu pada hasil perhitungan, jumlah pegawai di Biro ini harus dikurangi. Namun pengurangan pegawai pada Biro-Biro tersebut dikhawatirkan akan berdampak pada pelayanan kepada mahasiswa dan kegiatan lainnya yang secara tujuan Institut harus terlaksana dengan baik.

Dilihat dari sisi beban kerja per unit, walaupun secara jumlah pegawai telah sesuai dengan yang dibutuhkan, namun secara beban kerja masih terjadi ketidakseimbangan. Sebagai contoh pada unit kerja LPPM, UPM, UPT P3AI, dan di bagian Web TIK, sama-sama membutuhkan 1 orang pegawai, tetapi apabila diperhatikan beban kerja di masing-masing unit berbeda jauh. Beban kerja di UPM hanya 3,06 jam per hari, sementara di LPPM 7,57 jam per hari. Berdasarkan kondisi ini maka manajemen Itenas perlu melakukan analisis lebih lanjut terkait pembebanan pekerjaan pada setiap unit.

Namun demikian, secara keseluruhan dari studi analisis jumlah kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja pada setiap unit kerja ini, memberikan gambaran kepada manajemen Institut dalam melakukan perencanaan kebutuhan pegawai untuk periode kedepan. Selain perencanaan jumlah pegawai dari hasil studi ini juga dapat dijadikan acuan dalam melakukan analisis beban kerja pada setiap unit kerja.

## 5. KESIMPULAN

Kesimpulan dari studi yang telah dilakukan adalah:

1. Perhitungan kebutuhan jumlah pegawai, khususnya tenaga kependidikan di Itenas, dapat menggunakan pendekatan Analisis Beban Kerja. Walaupun untuk menerapkan pendekatan ini perlu usaha keras diawal pengumpulan data sehubungan dengan belum adanya uraian pekerjaan (*Job Description*) untuk setiap unit kerja.
2. Pekerjaan administratif dalam satu unit kerja variasinya cukup tinggi, terutama apabila dilihat dari sisi waktu, ada pekerjaan yang rutin dikerjakan harian atau mingguan, namun ada pula pekerjaan yang hanya dilaukan setiap semester atau bahkan setahun sekali tetapi kegiatan tersebut memerlukan waktu yang cukup banyak. Sehingga pada awal studi ini perlu dilakukan terlebih dahulu pemilahan kegiatan berdasarkan klasifikasi waktunya, lalu dikonversikan menjadi kebutuhan jam kerja per hari.
3. Dari hasil perhitungan kebutuhan jumlah pegawai pada setiap unit berdasarkan analisis beban kerja, diperoleh hasil bahwa di ketiga unit Biro telah terjadi kelebihan pegawai,



jumlah yang ada sekarang melebihi jumlah pegawai yang diperlukan. Sementara di unit kerja selain Biro jumlah yang tersedia telah sesuai dengan jumlah yang dibutuhkan.

4. Perlu dilakukan analisis lebih rinci apabila akan dilakukan penyesuaian jumlah pegawai di ketiga Biro tersebut. Hal ini sehubungan dengan adanya kegiatan-kegiatan pada periode tertentu yang membutuhkan jumlah pegawai yang banyak, sehingga penyesuaian jumlah pegawai tersebut dikhawatirkan akan mengganggu proses bisnis itenas secara keseluruhan.
5. Berdasarkan kebutuhan waktu kerja per hari, masih ada ketidakseimbangan beban antar unit kerja. Hal ini perlu dilakukan analisis lebih lanjut agar tidak terjadi perbedaan yang dapat menimbulkan kecemburuan sosial yang pada akhirnya dapat menurunkan produktivitas kerja.
6. Hasil studi ini memberikan gambaran kepada pihak manajemen Itenas dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia untuk periode yang akan datang, serta analisis lebih lanjut terkait pembebanan pekerjaan pada setiap unit kerja.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Hasibuan, S.P., (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Kustini, R (2011), *Usulan Jumlah Pegawai administrasi Itenas Pada Unit Kerja BAAK dan UPM Berdasarkan Analisis Beban Kerja*, Tugas Akhir S1 Itenas Bandung.
- Putra, E.M (2011), *Usulan Jumlah Pegawai administrasi Itenas Pada Unit Kerja BAPK, BAKU dan LPPM Berdasarkan Analisis Beban Kerja*, Tugas Akhir S1 Itenas Bandung.
- Tatia, Brunner NMD (2012), *Perancangan Pemetaan Pegawai Administrasi Itenas Berdasarkan Beban Kerja Dan Kompetensi*, Tugas Akhir S1 Itenas Bandung.