

## Dampak Penerapan Desain Cara Kerja terhadap Beban Kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kepulauan Riau

Hasim As'ari<sup>1\*</sup>

### INFO ARTIKEL

#### Penulis:

<sup>1</sup>Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Provinsi Kepulauan Riau, Tanjung Pinang, Indonesia

\*E-mail: [Hasim\\_asari75@yahoo.co.id](mailto:Hasim_asari75@yahoo.co.id)

#### Untuk mengutip artikel ini:

As'ari, H 2017, 'Dampak penerapan desain cara kerja terhadap beban kerja pada badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia provinsi kepulauan riau', Jurnal Ekonomi KIAT, vol. 29, no. 2, hal. 8-17.  
<https://doi.org/10.24054/je.v29i2.17>

#### Akses online:

[www.jurnalkiatuir.com](http://www.jurnalkiatuir.com)

E-mail: [kiat@jurnal.uir.ac.id](mailto:kiat@jurnal.uir.ac.id)

#### Di bawah lisensi:

*Creative Commons Attribute-ShareAlike 4.0 International Licence*

### ABSTRAK

*This research raises the issue of the application of the work method design to the workload of the Human Resources and Human Resources Development Agency of Kepulauan Riau Province. Workload in the Human Resources and Human Resources Development Agency of Kepulauan Riau Province has not been able to shape the character of work efficiently and effectively as the purpose of the workload is to improve organizational performance. Research uses qualitative research methods, which are focused on the implementation of the design of the work of the impact on the implementation of workloads, especially on the elements that make up the workload analysis within the Human Resources and Human Resources Development Agency. The results showed that the design of the work method has not been able to streamline work services because it is still focused on the procedural system and management rigidity, so that the workload that is used as a basis for workload analysis has not shown results in the context of administrative services and human resource development.*

**Katakunci:** *Design of work, Workload, Leadership, Efficient and effective*

### 1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan asset paling penting dibandingkan dengan sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, sehingga manajemen harus melakukan langkah-langkah strategis guna menjamin bahwa dalam organisasi dengan ketersediaan sumber daya manusia yang tepat dalam menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditetapkan.

Untuk mencapai kinerja sumber daya manusia, perlu dilakukan identifikasi beban kerja setiap personal sebagai dasar bagi organisasi untuk memahami kebutuhan organisasi dalam merencanakan kebutuhan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia yang baik, harus sudah mengetahui berapa jumlah sumber daya manusia yang tersedia dibandingkan dengan sumber daya manusia yang dibutuhkan. Hal ini sangat penting untuk memutuskan apakah harus mempertahankan atau mengurangi sumber daya manusia.

Dalam rangka mencapai *performance* pemerintahan Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai lini pelaksana fungsi pemerintahan diharapkan dapat memberikan kinerja maksimal, memuaskan masyarakat dalam memberikan pelayanan. Pelayanan yang

maksimal sangat terkait dengan beban kerja yang dimiliki oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan maka diperlukan analisis terhadap beban kerja pegawai dalam pelaksanaan fungsi sumberdaya manusia.

Analisis beban kerja pada hakekatnya agar terpenuhinya tuntutan kebutuhan untuk menciptakan efektivitas dan efisiensi serta profesionalisme sumber daya manusia aparatur di setiap instansi serta mampu melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan dengan dilandasi semangat pengabdian kepada bangsa dan negara. Beban kerja seseorang menurut (Mangkuprawira, 2003) sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja menurut jenis pekerjaannya.

Beban kerja pegawai dapat terjadi dalam tiga kondisi. Pertama, beban kerja sesuai standar. Kedua, beban kerja yang terlalu tinggi (*over capacity*). Ketiga, beban kerja yang terlalu rendah (*under capacity*). Beban kerja yang terlalu berat atau ringan akan berdampak pada inefisiensi kerja. Sedangkan beban kerja yang terlalu ringan menimbulkan kelebihan tenaga kerja. Oleh karenanya pemberian beban kerja harus sesuai dengan kemampuan dan keahliannya, sehingga dapat melaksanakan tugasnya secara efektif.

Pegawai dapat bekerja secara efektif apabila beban kerja yang diberikan sesuai dengan kemampuan serta keahliannya, sehingga pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Pentingnya sumber daya manusia sebagai asset menjadi faktor penting dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan kegiatan suatu organisasi. Demikian halnya dengan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kepulauan sebagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang berperan penting dalam menyediakan, pengukuran, dan pengembangan Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dengan mengukur kemampuan beban kerja organisasi yang dijalankan oleh para pegawainya.

Sebagai salah satu unit kerja organisasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau, ketersediaan, pengukuran sumber daya yang dimiliki menjadi tolok ukur dalam mengukur efektifitas organisasi dalam pengelolaan sumberdaya manusia. Bagian dari itu adalah mampu menganalisis beban pekerjaan pegawai sebagai dasar pengukuran kinerja di unit kerja yang lain, karena fungsi dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia selain peranan administrasi kepegawaian juga melakukan kebijakan terhadap pengembangan sumber daya manusia.

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, fungsi manajemen sumber daya manusia dan pengembangan sumberdaya manusia dalam satu perangkat daerah dan satu-satu dua fungsi dalam satu perangkat daerah di Indonesia, karena seluruh provinsi telah memisahkan fungsi manajemen dan pengembangan. Kondisi ini memungkinkan lemahnya adaptasi fungsi serta akan berdampak desain kerja cara organisasi dijalankan dengan beban kerja pegawai dan beban kerja organisasi dalam memaksimalkan pelayanan.

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan dan pertimbangan pada perbaikan cara kerja pegawai dan pengembangan sumber daya manusia. Selain itu hasil penelitian dapat menjadi bagian dari fenomena empiris dalam pengelolaan dan pengembangan SDM secara komprehensif.

## 2. Telaah Pustaka

Aparatur merupakan sumber daya pemerintah yang akan menentukan performen institusi pemerintah untuk mencapai penyelenggaraan pemerintah efektif, efisien dan akuntabel dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat Rendah kinerja aparatur bukan hanya terletak pada kurang puasnya aparatur dengan besaran penghasilan yang diterima, akan tetapi lebih pada kurangnya tanggung jawab terhadap pegawai pada amanah yang diberikan. Saefullah (2009) mengemukakan Pengertian kualitas sumber daya manusia yang dimaksud baik dalam pengertian

material maupun dalam pengertian spiritual. Pengalaman menunjukkan bahwa sekalipun tersedia modal yang besar kalau dikelola oleh SDM yang kualitasnya rendah bukan menghasilkan pembangunan yang baik tetapi melahirkan penyimpangan-penyimpangan dan malahan mempersubur korupsi, kolusi dan nepotisme.

Penilaian masyarakat kepada birokrasi tergambar dari *performace* pelayanan apartur Secara umum, sehingga kondisi pelayanan yang diselenggarakan mencerminkan dan berdampak pada persepsi masyarakat. Kondisi persepsi buruk masyarakat terhadap pelayanan birokrasi (*public service*) yang masih terkesan berbelit-belit, dan terlalu prosedural. Kondisi tersebut memberikan dorongan untuk melakukan perubahan pada sumberdaya aparatur pemerintah.

Pengembangan sumber daya manusia (PSDM) atau *Human Resource Development* (HRD) merupakan bagian penting dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) atau Human Resource Management (HRM). Istilah ini sering digunakan untuk memadukan kedua konsep pengelolaan sumberdaya manusia. Proses pengembangan sumberdaya manusia merupakan bagian dari keseluruhan manajemen manusia (*people management*) dan manajemen kinerja (*performance management*) organisasi (Gibb, 2008). Sedangkan bagi individu pegawai pengembangan sumberdaya bermanfaat untuk mendapatkan keberhasilan karier, bagi organisasi pengembangan sumberdaya manusia dapat meningkatkan kinerja dan standar keberhasilan kinerja organisasi.

Armstrong (2010) menyatakan bahwa tujuan dari manajemen sumberdaya manusia adalah memastikan organisasi dapat mencapai keberhasilan melalui manusia. Dalam sistem manajemen sumberdaya manusia dengan memfokuskan pada pengembangan sumberdaya manusia yang merupakan "*the source of organizational capabilities that allow firms to learn and capitalize on new opportunities*". Pengembangan sumberdaya manusia memiliki kandungan makna pembentukan kompetensi inti ini menentukan bagaimana suatu organisasi dapat bersaing yang dapat berdampak terhadap kinerja organisasi tersebut. Strategi sangat diperlukan untuk mendukung pengembangan sumberdaya manusia untuk sebagai upaya peningkatan efektivitas organisasi dengan mengembangkan manajemen pengetahuan (*knowledge management*), manajemen bakat (*talent management*), dan menciptakan '*a great place to work*'. Gagasan ini menurut Boxall & Purcell (2003), terdiri atas '*clear vision and a set of integrated values*'. Sehingga konsep pengembangan SDM erat kaitannya dengan modal manusia (*human capital*) suatu organisasi.

Dalam hal ini, modal manusia didefinisikan oleh Bontis *et al.*, (2002) *Human capital represents the human factor in the organization; the combined*

*intelligence, skills and expertise that give the organization its distinctive character. The human elements of the organization are those that are capable of learning, changing, innovating and providing the creative thrust which if properly motivated can ensure the long-term survival of the organization.*

Konsep manajemen manusia merupakan aset utama organisasi, sehingga agar organisasi dapat mencapai tujuannya, organisasi tersebut perlu menginvestasikan aset manusia untuk memastikan keberlangsungan hidup dan pertumbuhannya. Dalam hal ini, PSDM memastikan bahwa organisasi dapat mendapatkan dan mempertahankan tenaga manusia yang terampil, berkomitmen tinggi, dan memiliki motivasi kerja tinggi. Hal ini berarti diperlukan adanya penilaian kinerja dan proses untuk memenuhi kebutuhan SDM di masa depan, dan meningkatkan serta mengembangkan kapasitas inherent dari tenaga kerja tersebut (kontribusi, potensi, dan penempatan kerja), dengan menyediakan kesempatan untuk terus belajar dan pengembangan berkelanjutan. Di sini juga terlibat prosedur manajemen pengembangan dan pelatihan yang terkait dengan kebutuhan organisasi. Dalam manajemen modal manusia, manajemen SDM, dan pengembangan SDM merupakan konsep manajemen pengetahuan yang juga diterapkan dalam mendukung pengembangan pengetahuan dan keterampilan tertentu yang diperlukan sebagai hasil dari proses pembelajaran organisasi (*organizational learning*).

Caldwell (2004) merangkum model-model manajemen SDM dan pengembangan SDM ke dalam 12 tujuan kebijakan organisasi meliputi:

- 1) Mengelola manusia sebagai aset yang sangat penting dalam keunggulan bersaing organisasi.
- 2) Menyelaraskan kebijakan PSDM dengan kebijakan dan strategi organisasi
- 3) Mengembangkan kebijakan, prosedur, dan sistem SDM.
- 4) Menciptakan organisasi yang lebih ramping dan fleksibel sehingga mampu merespon perubahan dengan cepat
- 5) Mendorong kerja kelompok dan kerja sama di dalam organisasi secara internal.
- 6) Menciptakan filosofi dengan fokus pada pelanggan
- 7) Memberdayakan pegawai untuk mengelola pengembangan diri dan pembelajaran.
- 8) Mengembangkan strategi reward yang dirancang untuk mendukung
- 9) budaya kinerja, meningkatkan keterlibatan pegawai melalui komunikasi internal
- 10) Membangun komitmen pegawai yang lebih tinggi terhadap organisasi
- 11) Meningkatkan tanggung jawab manajemen lini untuk kebijakan SDM.
- 12) Mengembangkan peran fasilitator manajer sebagai penggerak utama.

Armstrong (2006) memberikan pandangan pemikiran bahwa pengembangan SDM disarankan untuk mengacu pada perbedaan yang menekankan pada persatuan (*integration*), berorientasi pada komitmen, berdasarkan keyakinan bahwa manusia hendaknya diperlakukan sebagai aset (*human capital*) bukan buruh, dan fokus pada nilai-nilai organisasi. Dengan mengacu pada karakteristik tersebut, pengembangan SDM dapat berjalan sesuai harapan dan dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Selain itu, pengembangan SDM perlu memperhatikan tiga aspek utama, yaitu (1) perkembangan teknologi, (2) persaingan, dan (3) dampaknya terhadap SDM.

Komaruddin (2009) menyebutkan bahwa umumnya istilah sumberdaya manusia dipergunakan untuk tiga buah tujuan: a) Untuk menunjuk kepada seluruh pekerja suatu organisasi yang secara organik merupakan bagian dari mekanisme produksi untuk menghasilkan keluaran; b) Untuk melukiskan prosedur administrasi yang berkaitan dengan pengupahan, pengaturan dan penggantian pekerja; c) Untuk menunjuk kepada jumlah, pengetahuan, kemampuan, kecerdasan, bakat, dan keterampilan pekerja.

Mangkunegara (2011) mengemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia sebagai berikut: Suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Hasibuan (2003) manajemen SDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat". Sedangkan Dessler (2004) mengemukakan manajemen sumber daya manusia adalah: "proses memperoleh, melati, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan". Sementara menurut Flippo dalam Hasibuan (2003) mengemukakan *Personnel management is the planning, organizing, directing, and controlling, of the procurement, development, compensation, integration, maintenance and separation of human resources to the and that individual, organization and societal objectives are accomplished.*

Sastrohadiwiry (2004) memandang "manajemen tenaga kerja adalah seni dan ilmu dalam fungsi pokok manajemen dalam hubungannya dengan pelaksanaan fungsi administratif dan fungsi operasional terhadap tenaga kerja dalam rangka mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya". Sedangkan dalam pandangan dan pemikian Komaruddin (2009) memberikan sejumlah alternatif definisi dari manajemen sumber daya manusia adalah:

- 1) Manajemen sumber daya manusia adalah suatu seni dalam memilih personalia baru dan mempekerjakan personalia yang telah tersedia agar dapat memperoleh hasil dan pelayanan yang maksimum.
- 2) Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses untuk memperoleh, mengembangkan, dan merawat pekerja sehingga mereka mendapat kecakapan dalam melaksanakan fungsi dan mencapai tujuan organisasi dengan efisien.
- 3) Manajemen sumber daya manusia adalah cabang ilmu manajemen yang mengkaji seluruh proses penggunaan tenaga manusia sejak mereka diterima sampai dengan diberhentikan.
- 4) Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan yang lengkap, terencana, terbimbing, dan terawasi terhadap penarikan, pengembangan, pemberian kontraprestasi, pengintegrasian, perawatan, dan pemutusan hubungan kerja.

Sehingga menurut Komarudin manajemen SDM memiliki fungsi-fungsi tertentu dalam menjalankan tugasnya seperti fungsi manajemen SDM memiliki fungsi yakni: 1) manajerial; dan 2) operatif. Secara rinci, fungsi-fungsi tersebut meliputi fungsi manajerial dan fungsional. Beberapa fungsi manajerial dan fungsi operasional, manajemen SDM mempunyai peranan lainnya dalam manajemen SDM seperti disampaikan Hasibuan (2003) yaitu mengatur dan menetapkan program kepegawaian seperti: 1) menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *Job description, Job specification, dan Job evaluation*; 2) menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*; 3) menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian; 4) meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang; 5) Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi kerja; 6) mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal; serta 7) mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan manusia sebagai sumber daya dalam organisasi semakin diyakini kepentingannya, sehingga makin mendorong perkembangan ilmu tentang bagaimana mendayagunakan sumberdaya manusia tersebut agar mencapai kondisi yang optimal. Sumber daya manusia merupakan suatu totalitas yang berhubungan dengan orang-orang dan masalah orang-orang yang bekerja di dalam suatu organisasi tertentu. Castetter (1996) menyatakan bahwa analisis fungsi-fungsi SDM merupakan konsep dari bagian-bagian organisasi yang saling berkaitan. Konsep ini menggambarkan fungsi administratif dan sub fungsi dari suatu sistem organisasi yang dapat dikembangkan.

Berdasarkan pemikiran dan pendapat para ahli maka dapat disimpulkan bahwa beban kerja

seharusnya tidak dipisahkan dengan konsep pengembangan SDM, yaitu yang berkaitan dengan penyediaan pembelajaran, pengembangan dan pelatihan peluang untuk meningkatkan individu, tim, dan kinerja organisasi. Sedangkan pengembangan SDM pada dasarnya adalah sebuah pendekatan yang dipimpin untuk mengembangkan orang-orang dalam kerangka kerja strategis. Armstrong (2006) menjelaskan konsep pengembangan SDM terkait dengan:

- 1) *Strategic human resource development - definition, aims and activities.*
- 2) *Organizational learning - the process of organizational learning and the concept of the learning organization.*
- 3) *How people learn - a review of learning theory as it affects individual learning.*
- 4) *Learning and development - how organizations make arrangements for appropriate learning and development to take place by various means, including training.*
- 5) *E-learning - the use of electronic methods of supporting learning.*
- 6) *Management development - improving the performance of managers, encouraging self-development and giving them opportunities for growth; the concept of emotional intelligence and its relevance to the development of effective managers.*
- 7) *Formulating and implementing learning and development strategies.*

Dalam hal ini, pengembangan sumber daya manusia strategis melibatkan memperkenalkan, menghilangkan, memodifikasi, mengarahkan dan membimbing proses sedemikian rupa bahwa semua individu dan tim dilengkapi dengan keterampilan, pengetahuan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan tugas-tugas saat ini dan masa depan yang dibutuhkan oleh organisasi. Maka dengan demikian fokus utama dari pengembangan SDM ini adalah *learning and development*. Proses organisasi pengembangan aparatur dengan melibatkan integrasi pembelajaran dan proses pembangunan, operasi dan hubungan. Manajemen pemerintahan Indonesia pengelolaan SDM di bagi atas 2 unit instansi dalam perangkat daerah yakni Badan Kepegawaian sebagai unit pengelolaan manajemen SDM, sedangkan Badan Pengembangan SDM sebagai unit perangkat daerah yang bertugas dalam mengembangkan SDM agar aparatur dapat terus meningkatkan kemampuan dan kompetensi.

Analisis dari tujuan yang ingin dicapai pengembangan sumber daya manusia bertujuan dan bermanfaat bagi organisasi, karyawan atau masyarakat yang menggunakan barang/jasa yang dihasilkan. Oleh karena itu dalam program pengembangan, harus dituangkan sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan harus berdasarkan pada

peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing pegawai. Sehingga pengembangan SDM ini menurut Decenzo & Robbins (2009) menggambarkan beberapa metode yang merupakan gabungan dari metode-metode “*on-the job techniques (job rotation, assistant to positions, and committee assignments and off the job methods (lecture courses and seminars, simulation exercises, and outdoor training)*”.

Terkait dengan konsep pendidikan dan pelatihan dalam pengembangan SDM, Menurut Beebe *et al.*, (2000) “*education is the process of or importing knowledge or information. People can educate themselves by reading, or they can have someone teach them what they want or need to learn*”. Dapat dikatakan bahwa pendidikan adalah proses untuk memberikan pengetahuan dan informasi. Seseorang dapat mendidik dari sendiri dengan membaca atau dapat belajar dari seseorang yang mampu memberikan pengajaran tentang apa yang diinginkan atau diperlukan di dalam belajar. Pendidikan juga harus mampu menjadikan seseorang memiliki keahlian, memiliki kompetensi untuk berbuat sesuatu dan dari keahlian dan kompetensinya tersebut dapat digunakan untuk mendukung di dalam kehidupannya.

Pengertian pendidikan pegawai di sini adalah kegiatan pengembangan SDM untuk meningkatkan total dari pegawai di luar kemampuan di bidang pekerjaan atau jabatan yang dipegang saat ini. Oleh sebab itu pendidikan pegawai dirancang dan diadakan bagi para pegawai yang akan menempati jabatan atau posisi baru, sehingga tugas-tugas yang akan dilaksanakan memerlukan kemampuan-kemampuan khusus yang lain dan kemampuan keterampilan yang dimiliki. Adapun inti dari kegiatan pendidikan dan pelatihan adalah untuk mengembangkan sumber daya manusia yang hasilnya diharapkan dapat mendukung kinerja dengan sistem organisasi tersebut. Pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan sangat diperlukan dalam sebuah organisasi terutama organisasi publik.

Analisis beban kerja merupakan langkah pertama dalam mendapatkan sumber daya manusia dalam unit organisasi melakukan perencanaan manajemen kepegawaian. Dalam tahapan ini adalah bagaimana menentukan secara tepat jenis pekerjaan yang perlu dilakukan dan bagaimana pekerjaan tersebut seharusnya dilakukan. Proses perencanaan kepegawaian akan dimulai dari tahapan analisis jabatan (job analysis). Analisis jabatan sering disertai dengan desain pekerjaan (job design), dan berikutnya dapat dilanjutkan dengan analisis beban kerja.

Byars dan Rue (2006), menjelaskan analisis jabatan merupakan “*the process of determining and reporting pertinent information relating to the nature of a specific job*”. Hal ini berarti bahwa analisis jabatan adalah proses penentuan dan pelaporan informasi terkait, yang berhubungan dengan sifat pekerjaan tertentu. Di dalamnya terdapat penentuan

tugas yang terdiri atas pekerjaan dan keterampilan, pengetahuan, kemampuan, dan tanggung jawab yang diperlukan agar mencapai kinerja yang diharapkan.

Analisis jabatan berfungsi sebagai landasan dari semua fungsi SDM, termasuk analisis beban kerja yang akan dilakukan organisasi. Jabatan harus dianalisis sebelum berbagai fungsi SDM lainnya dilakukan. Tanpa melakukan analisis jabatan akan sulit bagi suatu lembaga untuk melaksanakan perekrutan yang efektif. Demikian pula, tanpa analisis jabatan akan sulit mendesain sistem kompensasi yang layak sesuai dengan jenis pekerjaannya.

Desain pekerjaan merupakan proses penataan pekerjaan dan penunjukan aktivitas pekerjaan tertentu dari seorang atau sekelompok pegawai untuk mencapai tujuan tertentu. Desain pekerjaan ini mengarah pada pertanyaan mendasar mengenai bagaimana pekerjaan itu dilakukan, siapa yang melakukannya, dan di mana pekerjaan itu dilakukan. Analisis jabatan dan desain pekerjaan itu saling terkait secara langsung satu sama lain. Pada praktiknya, sebagian besar analisis jabatan dilakukan pada pekerjaan yang sudah ada, yang telah dirancang sebelumnya. Dalam bahasa Inggris, istilah ‘*job*’ dapat berarti pekerjaan, jabatan (*position*), atau tugas (*task*). Hal ini bergantung pada bagaimana, kapan, atau oleh siapa yang digunakan istilah tersebut. Apapun istilahnya, analisis jabatan ini merupakan deskripsi tertulis mengenai persyaratan suatu pekerjaan. Data yang diperoleh dari analisis jabatan ini dapat menjadi landasan untuk berbagai aktivitas SDM lainnya.

Pinnington (2007) menegaskan bahwa tujuan utama dari praktik SDM adalah memastikan bahwa pekerja memiliki cukup kapabilitas dan kompetensi melalui desain pekerjaan sehingga termotivasi dan dapat berkontribusi secara penuh. Semua itu dapat tercapai melalui penerapan praktik dan fungsi SDM yang mengacu pada analisis jabatan dan desain pekerjaan. Markowitz (1981) serta Byars dan Rue (2006) menguraikan beberapa aktivitas SDM yang didasarkan pada analisis jabatan:

- 1) *Job definition*. Analisis jabatan menghasilkan deskripsi tugas dan tanggung jawab pekerjaan tertentu. Deskripsi tersebut berguna bagi pegawai dan atasannya, juga bagi calon pegawai.
- 2) *Job redesign*. Ini merupakan analisis jabatan yang seringkali diacu saat suatu pekerjaan perlu di desain ulang.
- 3) *Recruitment*. Perekrutan ini harus ditentukan secara tepat agar efektif. Analisis jabatan tidak hanya mengidentifikasi analisis kebutuhan suatu jabatan tetapi juga menekankan pada keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Informasi ini membantu untuk mengidentifikasi jenis orang yang dapat direkrut.
- 4) *Selection and placement*. Seleksi pada dasarnya merupakan upaya menyesuaikan seseorang dengan suatu pekerjaan. Agar proses ini dapat berhasil,

pekerjaan dan persyaratan pekerjaan tersebut harus dengan jelas diketahui. Analisis jabatan dapat menentukan pentingnya berbagai keterampilan dan kemampuan. Setelah analisis jabatan dilaksanakan, calon pegawai dapat diperbandingkan secara lebih objektif.

- 5) *Orientasi*. Orientasi yang efektif tidak dapat dilakukan tanpa memahami dengan jelas persyaratan pekerjaan. Tugas dan tanggung jawab suatu pekerjaan harus ditentukan dengan jelas sebelum pegawai baru dapat diberi pengalaman terkait cara-cara yang efektif untuk melaksanakan suatu pekerjaan.
- 6) *Training*. Analisis jabatan mempengaruhi berbagai aspek pendidikan dan pelatihan (diklat). Perlu atau tidaknya seorang pegawai mengikuti diklat itu akan sangat bergantung pada analisis jabatan yang telah ditentukan. Penentuan tujuan diklat sangat bergantung pada analisis jabatan.
- 7) *Career counseling*. Pengelola SDM akan lebih baik memberikan konseling pengembangan karier jika memiliki pemahaman yang lengkap mengenai berbagai pekerjaan di suatu organisasi. Demikian pula, pegawai dapat lebih menghargai pilihan karier jika memahami persyaratan yang ditentukan oleh analisis jabatan.
- 8) *Employee safety*. Keseluruhan analisis jabatan dapat mengungkap praktik dan kondisi lingkungan pekerjaan yang tidak aman. Dengan fokus pada analisis jabatan, prosedur yang tidak aman biasanya dapat terungkap sehingga keamanan kerja pegawai dapat terus dijaga.
- 9) *Performance appraisal*. Penilaian kinerja merupakan upaya menilai berbagai pencapaian kerja yang telah dilakukan pegawai. Penilaian kinerja ini sangat didasarkan pada analisis jabatan.
- 10) *Compensation*. Masalah-masalah kompensasi merupakan isu krusial yang harus dapat dikemukakan dengan tepat. Berdasarkan analisis jabatan, penentuan dan pemberian kompensasi dapat lebih adil dan transparan.

### 3. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif, dilakukan untuk mendapatkan pemahaman yang bersifat kontekstual dari responden atas fenomena yang ingin diselidiki, misalnya melalui wawancara dan diskusi kelompok, yang bertujuan menemukan makna sebuah tema menurut pemahaman sebuah kelompok atau orang yang menjadi sumber informasi. Alasan penulis karena metode tersebut memiliki kesesuaian dengan fokus penelitian yang pada hakekatnya adalah mengamati orang dalam lingkungan berinteraksi dengan mereka dan berusaha memahami bahasa serta tafsiran mereka tentang dunia sekitarnya (Nasution, 1988).

Untuk menjawab pertanyaan penelitian tersebut, penulis menggunakan pendekatan penelitian kualitatif

yang tidak hanya mencari jawaban atas pertanyaan penelitian yang diajukan melalui proses penggalan data dan menganalisisnya sesuai dengan kerangka teori, data lapangan dan data pendukung lainnya. Pendekatan kualitatif dianggap sebagai metode yang paling tepat dalam mengkonstruksikan pemikiran tentang sejauhmana dsain cara kerja memberikan dampak beban kerja. Cara ini dilakukan karena akan mampu menggali informasi lebih dalam atas fenomena sosial yang terjadi (Newman, 2003).

Desain cara kerja yang dilakukan untuk menggambarkan dampak beban kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Provinsi Kepulauan Riau dilakukan berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku. Namun, kenyataannya dari hasil observasi awal, ada beberapa kelemahan proses analisis tersebut sehingga kurang mampu mengungkapkan situasi dan kondisi pegawai. Dengan demikian, secara khusus, penelitian ini mencoba menganalisis data faktual faktor apa yang menyebabkan masalah itu dapat terjadi, dan sekaligus untuk mencari model alternatif.

Tahapan pendekatan penelitian ini diawali dengan proses identifikasi bagaimana analisis beban kerja dilakukan termasuk faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pada seluruh tahapannya. Dengan menggunakan sistem transparansi yang ada memungkinkan aksesibilitas terhadap data primer maupun sekunder sangat terbuka.

Sesuai dengan pendekatan penelitian yang dipilih, maka peneliti dalam menggali data dilakukan dengan memperhatikan:

- 1) Sumber data atau informasi ialah situasi yang wajar atau "*natural setting*" dari proses analisis beban kerja yang ada di Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Provinsi Kepulauan Riau;
- 2) Peneliti sebagai instrumen penelitian, yang terlibat langsung secara partisipatif;
- 3) Peneliti dalam menggali informasi dilakukan dengan sangat deskriptif dan mementingkan proses bagaimana perkembangan terjadi atas proses tersebut;
- 4) Peneliti mencari makna dibelakang sebuah perbuatan, sehingga dapat memahami masalah dan situasi.

Peneliti memandang subjek atau informan dipandang berkedudukan sama dengan peneliti, secara keseluruhan. Dengan sistem transparansi yang ada memungkinkan aksesibilitas terhadap data primer maupun sekunder sangat terbuka. Sesuai dengan pendekatan penelitian yang dipilih, maka peneliti dalam menggali data. Peneliti mencari makna dibelakang sebuah perbuatan, sehingga dapat memahami masalah dan situasi.

Disadari bahwa proses penggalan data penelitian kualitatif melalui observasi dan wawancara memungkinkan terjadinya bias dari peneliti. Apalagi peneliti bagian dari lokus organisasi yang diteliti. Oleh

karena itu, untuk menjamin akurasi data, maka peneliti melakukan proses perbandingan informasi dari berbagai sumber dengan menerapkan metode triangulasi (Marc, 2005). Proses ini dapat mengantisipasi terjadinya pandangan yang subjektif dari peneliti dan diharapkan menjawab kompleksitas penelitian terkait dengan keterlibatan peneliti dalam proses penggalan data.

#### 4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Rincian dan jumlah atau volume kerja adalah sesuatu kegiatan yang sering dianggap 'kecil' atau dinilai ringan bobotnya, sehingga kurang mendapat perhatian serius oleh pihak pimpinan organisasi atau unit kerja. Sehingga dinilainya sebagai kegiatan yang mudah dilakukan ketika keberadaannya sudah dijabarkan dalam bentuk sederetan item-item mengenai jenis dan bentuk pekerjaan yang harus dilakukan atau tugas fungsi, atau hanya tertumpu pada kondisi yang ada tidak melakukan analisis pekerjaan untuk jangka panjang dengan sederetan rencana kerja yang dapat mengantisipasi berbagai tuntutan dari pemohon yakni para pegawai dilingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dan PNS lain yang memiliki kepentingan dengan pelayanan yang diberikan. Seolah persoalan menjadi selesai dan langsung dapat diaplikasikan ketika sejumlah rincian pekerjaan dengan prosedur kelengkapan yang harus dilengkapi pemohon. Padahal seharusnya ditetapkan dan disosialisasikan kepada unit kerja dan pegawai yang akan melaksanakannya. "Ternyata apa yang sudah ditetapkan sebagai job description itu tidak mudah dan tidak semua dapat dilaksanakan".

Sebagai Aparatur atau pegawai pemerintahan daerah dapat diatasi dengan "melakukan distribusi dan alokasi pegawai dari yang kelebihan kepada yang kekurangan". Hanya saja informan ini tidak memperhatikan aspek kompetensi dan juga kondisi obyektif lain terutama dari sisi pegawai yang akan dipindahkan, serta kondisi obyektif unit kerja yang akan menerima pegawai tersebut. Biasanya persoalan yang sering muncul adalah soal kompetensi dan juga adaptasi yang tidak mudah segera dilakukan oleh pegawai dan unit kerja terkait dengan volume atau jumlah kerja yang harus dipikul. Karena menumpuknya pekerjaan dalam satu unit tertentu sementara di alin tempat pekerjaan cenderung santai atau masih lemahnya penterjemahan tentang pekerjaan yang harus dikerjakan.

Data dan analisis dari hasil observasi menunjukkan betapa penting dan krusialnya kegiatan yang terkait dengan desain cara kerja terhadap fungsi jabatan yang merupakan rangkaian tidak terpisahkan dari beban kerja jabatan karena semua beban telah dibayarkan oleh tunjangan yang dibayarkan pemerintah khususnya dalam menentukan volume atau jumlah kerja yang dibutuhkan dalam waktu tertentu yang dilakukan oleh unit kerja atau pegawai dalam mencapai tujuan organisasi dalam bentuk produk

pelayanan publik tertentu dalam pelayanan kepegawaian dan pengembangan SDM manusia. Sehingga ini dapat menjawab ternyata tidak mudah untuk melakukan peta potensi beban kerja dalam pekerjaan dan jabatan terutama ketika desain kerja tidak sesuai dengan kondisi dan kepemimpinan yang dijalankan. Sehingga analisis beban kerjabelum secara tepat sebagai dasar pengakuan beban kerja berdasarkan pada kondisi obyektif yang benar-benar selaras dengan apa yang menjadi tujuan organisasi.

Desain cara kerja adalah pola kerja yang dikembangkan oleh orang-orang, pegawai, pejabat yang menjalankan pekerjaan dengan tujuan melakukan percepatan dalam pelaksanaan kerja sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat terlaksana secara efektif dan efisien, meningkatkan pelayanan baik kepada pegawai maupun kepada masyarakat yang membutuhkan pelayanan. Namun demikian sebaliknya jika desain kerja tidak mencerminkan sebuah peningkatan kerja maka dengan demikian desain kerja yang dilaksanakan oleh pegawai akibat dari sebuah hasil desain kerja organisasi yang dinilai belum sesuai dengan kondisi atas tuntutan beban kerja. Karena bagaimanapun tuntutan beban kerja telah berdampak pada meningkatnya pembiayaan atau pembayaran beban kerja kepada pegawai, jika hal ini yang terjadi maka sebenarnya beban kerja itu tidak ada yang disebabkan oleh kesalahan disain cara kerja.

Rumusan dan tujuan harus menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan beban kerja, analisis jabatan sehingga kegiatan analisis jabatan itulah menjadi sejumlah informasi dihasilkan sebagai masukan dalam menyusun beban kerja untuk menentukan volume atau jumlah kerja yang diperlukan dengan waktu tertentu dengan jumlah pekerja tertentu. Secara konseptual beban kerja adalah suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja. Analisis beban kerja (*work-load analysis*) sehingga menjadi sebuah proses, metoda dan teknik untuk memperoleh data yang sistematis dalam mengumpulkan, menganalisis, dan menghitung/mengukur tugas-tugas dari suatu pekerjaan/jabatan untuk memperoleh seberapa besar beban kerja dari pekerjaan/jabatan tersebut, mengolahnya menjadi informasi jabatan dan menyajikannya bagi kepentingan program kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan, dan perencanaan dari sebuah organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan yang tercantum dalam visi dan misi organisasi.

Sebagai sebuah siklus sistem perencanaan sumber daya manusia (*man power planning*), maka kegiatan Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja dan Evaluasi Jabatan pada dasarnya merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi, sehingga sebelum membahas lebih dalam mengenai persoalan

analisis beban kerja, maka pemaparan mengenai analisis jabatan menjadi sesuatu yang sangat penting. Sebagai satu kesatuan, analisis jabatan sendiri menghasilkan produk berupa Informasi Jabatan yang terdiri dari dua bagian, yaitu Uraian Jabatan dan Spesifikasi Jabatan. Uraian Jabatan berisi hasil identifikasi tugas-tugas yang dikerjakan oleh pejabat yang menduduki jabatan tersebut. Sedangkan Spesifikasi Jabatan berisi daftar kompetensi minimal (yang dipersyaratkan) untuk menduduki jabatan serta resiko, tanggung jawab, dan lingkungan kerja yang berkaitan dengan jabatan tersebut. Dalam praktiknya adanya informasi tentang spesifikasi jabatan bermanfaat saat seleksi internal dalam rangka mutasi jabatan. Selain itu, berdasarkan informasi spesifikasi jabatan maka dapat ditentukan kebutuhan diklat aparatur, akan tetapi jika hal ini tidak dapat dilaksanakan maka dipastika organisasi mengalami hambatan dalam mengukur beban kerja.

Analisis Beban Kerja bertujuan untuk menilai harga dari setiap jabatan. Sehingga secara teknis, analisis beban kerja dilakukan dengan menilai tiap tugas-tugas yang dihasilkan dari proses analisis jabatan dan pekerjaan, maka sebaliknya jika analisis ini tidak berhasil maka itu bias disebabkan karena disainnya yang dinilai keliru dalam menjalankan disain yang dirancang untuk mengukur beban kerja.. Penilaian tersebut meliputi aspek jumlah atau volume dari tiap tugas dan norma waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas tersebut. Selanjutnya dihasilkan jumlah personil yang ideal untuk menyelesaikan tugas-tugas berkaitan dengan jabatan tersebut. Dengan demikian, analisis beban kerja bermanfaat dalam menyediakan informasi berat-ringannya suatu jabatan, efektifitas organisasi, dan kekurangan atau kelebihan pegawai. Sedangkan kegiatan evaluasi jabatan yang merupakan tahap lanjutan dari analisis beban kerja bertujuan untuk mengetahui informasi berat-ringannya suatu jabatan. Semakin berat beban tugas suatu jabatan maka sudah sepantasnya mendapat kompensasi yang lebih besar daripada jabatan yang mempunyai beban tugas yang ringan (*Equal pay for equal work*). Dengan catatan pengukuran evaluasi jabatan sebagai perhitungan beban kerja sudah sesuai.

Dengan berbagai pertimbangan yang telah dipaparkan dapat dipahami bahwa secara konseptual aktivitas pertama dan utama dalam kegiatan manajemen kepegawaian adalah bagaimana caranya untuk memperoleh pegawai atau sumber daya manusia yang berkualitas guna mengisi kekosongan pegawai yang ada pada suatu organisasi. Selanjutnya, agar dapat diperoleh pegawai yang berkualitas sebagaimana yang diharapkan, cara terbaik yang harus dilakukan adalah melakukan analisis pekerjaan atau analisis jabatan, sehingga dapat terlihat jenis dan kompetensi pegawai yang diperlukan berdasarkan uraian jabatan yang dipersyaratkan sedangkan pengukuran beban kerja dan indikator jabatan dilakukan melalui analisis beban kerja. Dengan

demikian diharapkan akan dapat diperoleh pegawai yang berkualitas sehingga tent dapat diharapkan munculnya efektifitas dan efisiensi dalam melaksanakan tugas dan fungsi organisasi, bukan sebaliknya menghasilkan pegawai yang tidak memiliki kontribusi terhadap beban organisasi karena berbagai pertimbangan kemampuan dan sikap individu.

Dalam pelaksanaannya kegiatan analisis jabatan dapat memberikan hasil terbaik, dalam pandangan Siagian (2008), maka teknik-teknik yang dipilih untuk mengumpulkan informasi dalam analisis jabatan sebaiknya mempertimbangkan faktor-faktor seperti waktu, biaya dan keakuratan informasi yang diperoleh. Berbagai teknik yang dapat digunakan adalah wawancara, pandangan pejabat senior, kuesioner, catatan harian pegawai, observasi dan penggabungan berbagai teknik. Semua teknik tersebut adalah cara atau alat untuk mencapai tujuan organisasi, dan bukan tujuan itu sendiri sehingga harus senantiasa diuji dan disesuaikan dengan kondisi obyektif yang ada dimana organisasi itu berada dan berusaha mencapai tujuan yang diharapkan sehingga dukungan personal yang tidak bermanfaat dan tidak berkontribusi dianggap sebagai kegagalan dalam menciptakan disain pekerjaan atau cara kerja dalam organisasi.

Dalam pandangan konseptual Mangkuprawira (2003) beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan menurut jenis pekerjaannya. Apabila sebagian besar karyawan atau pegawai bekerja sesuai dengan standar organisasi, maka tidak menjadi masalah disain keraj yang ada dijalankan selama tetap bekerja sesuai beban kerjanya dan dapat mengurangi beban organisasi sehingga jika pegawai bekerja di bawah standar kerja yang dibutuhkan atau tidak dapat memberikan kontribusi bagi pelayanan juga harus menjadi pertimbangan bagi pimpinan untuk melakukan analisis beban kerja personal, sehingga pimpinan dapat mengambil putusan khusus bagi pegawai tersebut, sebagai perubahan dari disain keraj yang sudah dirancang. Sebaliknya pekerja atau pegawai yang bekerja di atas standar, dapat berarti estimasi standar yang ditetapkan lebih rendah dibanding kapasitas karyawan itu sendiri. Maka dengan sendirinya kebutuhanSDM dapat dihitung dengan mengidentifikasi seberapa banyak output institusi atau organisasi perangkat daerah dalam mencapai capaian rencana jangka menengah sebagai visi organisasi yang ingin dicapai. Kemudian hal itu diterjemahkan dalam bentuk lamanya (jam dan hari) pegawai yang diperlukan untuk mencapai output tersebut, sehingga dapat diketahui pada jenis pekerjaan apasaja yang terjadi deviasi negatif atau sesuai standar.

Maka dengan demikian Analisis beban kerja sangat erat kaitannya dengan fluktuasi permintaan atau tuntutan pekerjaan yang datang, semakin tinggi

permintaan pekerjaan terhadap pemenuhan hasil atau capaian layanan yang harus dikerjakan untuk segera memenuhinya dengan meningkatkan produktivitas pegawai.

Berdasarkan analisis beban kerja dapat dihitung jumlah kebutuhan/formasi pegawai setiap jabatan/unit kerja. Disinilah letak pentingnya kegiatan analisis beban kerja sebagai sebuah langkah atau tahapan awal yang bertujuan untuk memperoleh komposisi kelembagaan yang proporsional dengan jumlah PNS sesuai dengan beban kerja suatu instansi, lagi-lagi jika disain kerja yang salah dalam meletakkan beban kerja maka akan berdampak pada kesalahan permintaan organisasi yang mengangap kekurangan sumberdaya manusia. Padahal yang sebenarnya bukan kekurangan tenaga kerja baru tetapi lebih karena kesalahan disain kerja menyebabkan penyebaran pekerjaan tidak efektif. Sehingga kegiatan ini dapat menghasilkan suatu tolak ukur bagi pegawai/unit organisasi dalam melaksanakan kegiatannya, serta meningkatkan pembinaan, penyempurnaan dan pendayagunaan aparatur negara baik dari segi kelembagaan, ketatalaksanaan maupun kepegawaian.

Analisis Beban Kerja pemerintah daerah dan unit kerja terkait diberikan sejumlah informasi mengenai; standar norma waktu kerja, jumlah beban kerja jabatan dan jumlah beban kerja unit, jumlah kebutuhan pegawai / pejabat, prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit, efektifitas dan efisiensi jabatan serta efektifitas dan efisiensi unit kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan merupakan prosedur baku dan sangat penting bagi organisasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Karena melalui kegiatan ini ada upaya untuk mengumpulkan, mengolah, menafsirkan dan menarik kesimpulan berdasarkan segala fakta yang relevan dengan jabatan secara sistematis.

Analisis beban kerja bila ditinjau secara prosedural, dengan adanya kegiatan *job analysis*, maka akan dihasilkan *job description*, *job specification* dan *job evaluation*. Berbekal serangkaian informasi tersebut selanjutnya dilakukan analisis beban kerja (*work-load analysis*) sebagai upaya sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja serta jumlah waktu yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang diharapkan organisasi.

Artinya melalui kegiatan *job analysis* dan dilanjutkan dengan kegiatan *work-load analysis*, diharapkan organisasi atau unit kerja yang melakukannya mengetahui secara objektif, riil, lengkap dan benar atas adanya data/fakta yang terdokumen secara sistematis. Informasi tersebut harus obyektif karena setiap unit organisasi atau organisasi publik harus mengetahui dengan tepat dan jelas mengenai apa yang menjadi tugas dan fungsinya, serta kewenangannya, sehingga setiap karyawan yang ada

dalam unit kerja masing-masing juga jelas beban kerja yang menjadi tanggung jawabnya. Setelah ke dua hal tersebut (*job analysis dan work-load analysis*) tersebut telah siap, maka kewajiban pemerintah untuk segera mengimplementasikannya dalam tindakan nyata berupa aktivitas kerja. Adalah soal lain jika setelah itu ternyata kinerja organisasi masih rendah atau belum seperti yang diharapkan. Mengenai hal ini tentu perlu kajian tersendiri, meskipun kegiatan *job analysis* dan *work-load analysis* diyakini memiliki keterkaitan erat dengan upaya organisasi dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerjanya agar lebih efektif dan efisien.

Tuntutan terhadap efektivitas dan efisiensi yang semakin tinggi dari masyarakat belum sepenuhnya belum mampu dijawab, sehingga kinerja birokrasi masih dianggap lamban. Proses pelayanan kepada publik diharapkan mampu dilakukan dalam waktu yang singkat tapi kenyataannya pelayanan dalam administrasi kepegawaian masih dibutuhkan jauh lebih banyak. Kondisi seperti ini juga bias jadi karena disebabkan disain kerja yang masih lemah dan cenderung keliru dalam penyusunan mekanisme kerja procedural. Maka selayaknya organisasi melakukan evaluasi terhadap prosedur kerja karena pegawai dinilai masih belum maksimal dalam bekerja bukan karena beban kerja yang besar.

Dalam organisasi beban kerja akan berdampak pada percepatan pelaksanaan dan hasil kerja yang diterima orang lain yang menerima pelayanan, sebaliknya semakin lama masyarakat menerima manfaat pelayanan maka beban kerja sebenarnya masih dinilai tidak efektif karena tidak melakukan evaluasi terhadap disain kerja termasuk prosedur dan percepatan keputusan hasil pekerjaan yang dinilai tidak esensial bagi kepentingan organisasi. Artinya dalam menilai beban kerja pelayanan yang ada bias dsaj didelegasikan karena dinilai tidak memiliki nilai esensi bagi organisasi pelaksana dan tidak menimbulkan beban pembiayaan karena hanya bias fasilitatif. Kondisi seperti ini menyulitkan bantahan bahwa kinerja pegawai dan unit kerja yang masih rendah dan berkaitan dengan cara disain kerja yang belum efektif termasuk sistem koordinasi antar unit untuk mempercepat layanan.

Secara konseptual analisis beban kerja memiliki keterkaitan dengan efektifitas dan profesionalisme kerja, setidaknya itu yang tercermin dari sejumlah kebijakan analisis beban kerja yang memang dimaksudkan untuk meningkatkan efektifitas dan profesionalisme organisasi sebagai bagian dari upaya reformasi birokrasi yang dicanangkan pemerintah. Keterkaitan ini juga terlihat dari definisi analisis beban kerja dan juga definisi efektifitas organisasi. Emerson (dalam Hasibuan, 2007) misalnya mendefinisikan efektivitas sebagai bentuk pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Disini terkandung arti bahwa

kerja dikatakan efektif apabila kerja itu dicapai dengan waktu dan target sesuai dengan ketentuan yang telah direncanakan, dan dalam pelaksanaan kerja tersebut juga dapat dicapai dengan penghematan dalam penggunaan biaya, ruang dan waktu. Salah satu tantangan yang dihadapi dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai adalah adanya perbedaan sikap dan perilaku individu dalam bekerja.

## 5. Simpulan

Analisis beban kerja merupakan salah satu fungsi dari manajemen kepegawaian, sekaligus alat organisasi dalam rangka mencapai tujuan agar dapat dilakukan secara efektif dan profesional. Sehingga pelaksanaan beban kerja sebagai bagian dari manajemen kepegawaian negara di Indonesia, adalah untuk mencapai tujuan yang sama. Kegiatan analisis beban kerja menjadi perhatian serius hal terlihat dengan ditunjukkan dengan semakin banyaknya kebijakan yang diterbitkan oleh Pemerintah Pusat yang mengatur proses dan prosedur analisis beban kerja. Sehingga praktiknya menghasilkan *output* dari kegiatan dan diharapkan dapat benar-benar digunakan sebagai

pertimbangan pimpinan organisasi pemerintahan dalam melakukan perencanaan pegawai seperti rekrutmen pegawai atau membentuk organisasi yang mampu meningkatkan kinerja pelayanan secara menyeluruh dengan ketersediaan dan kesediaan pegawai menjalankan pekerjaan dengan profesional.

## 6. Saran

Dari hasil penelitian ini penulis menyarankan beberapa hal seperti:

- 1) Diperlukan kajian untuk lebih mendalam untuk menganalisis factor disain cara kerja agar dapat mengurangi beban kerja personal pegawai maupun organisasi;
- 2) Analisis beban kerja harus menjadi perhatian jika jika disain kerja yang di lakukan organisasi tidak memaksimalkan fungsi manajemen dalam pelaksanaan tugas kerja organisasi.
- 3) Perlu melakukan analisis terhadap cara kerja para pemimpin dalam pelaksanaan disain kerja sehingga cara kerja pimpinan tidak menjadikan masalah baru dalam pelaksanaan analisis beban kerja.

## Referensi

- Armstrong, M. 2010. *Human Resource Management Practice: A Guide to People Management*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. dan Hellen Murlis, 2006. *Reward Management buku pertama, manajemen imbalan*, Jakarta: Gramedia Direct selling
- Bontis, N., Crossan, M. & Hulland, J. 2002, "Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows", *Journal of Management Studies*, Vol. 39 No. 4, pp. 437-469.
- Boxall, P.F. & Purcell, J. 2003. *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave: Macmillan.
- Byars, Lloyd I. dan Leslie w. Rue. (2006). *Human Resource Management 8th edition*. McGraw-Hill
- Caldwell, R 2004 Rhetoric, facts and self-fulfilling prophesies: exploring practitioners' perceptions of progress in implementing HRM, *Industrial Relations Journal*, 35(3), pp 196-215
- Dessler, Gary, 2004, *Manajemen SDM : buku 1*. Jakarta: Indeks
- Hasibuan, M.S.P. 2003. *Manajemen* (ed. Revisi). Jakarta: Bumi Aksara, Jakarta.
- Mangkunegara, 2011. *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: Refika Aditama.
- Nasution, S. 1988. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Tarsito. Bandung Tarsito
- Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Riau Nomor 7 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.
- Saefullah, A. Djadja, 2009. *Pemikiran Komtemporer Administrasi Publik, Perspektif Manajemen Sumber daya Manusia dalam Era Desentralisasi*; Cetakan ketiga; Bandung: LP3AN FISIP UNPAD.
- Sastrohadiwiryono, Siswanto, B., 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta : bumi Aksara.