

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia (SDM) sejatinya merupakan salah satu faktor penggerak bagi organisasi. Pentingnya peranan SDM bagi organisasi mengharuskan pengelolaan sumber daya manusia dilakukan secara tepat. Dalam mengembangkan sumber daya manusia tidak bisa dilakukan begitu saja, harus dilakukan dengan matang agar menciptakan SDM yang efektif, efisien dan produktif. Maka dari itu organisasi perlu menyediakan lembaga-lembaga pendidikan dan Pelatihan (Diklat) agar membantu SDM itu sendiri dalam mengembangkan kompetensinya dan bisa menyesuaikan keahliannya sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Salah satu organisasi pemerintah yang menyusun, menyelenggarakan serta melaksanakan Diklat adalah Balai Pendidikan dan Pelatihan IV Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat selanjutnya disingkat Balai Diklat IV PUPR yang beralamatkan di Jalan Jawa No. 8-10 Bandung. Sejalan dengan pengembangan SDM, Balai Diklat IV PUPR memiliki tujuan untuk menghasilkan kompetensi sumber daya insani bidang pekerjaan umum yang profesional.

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bagi peserta diklat di Balai diklat IV PUPR dalam rangka pencapaian tujuannya menghasilkan lulusan yang profesional juga tidak terlepas dari peran serta tenaga pendidik (widyaiswara) dan tenaga kependidikan (unit penyelenggaraan, program dan administrasi diklat).

Merujuk pada tujuan diatas tantangan Balai Diklat IV PUPR adalah melayani peserta diklat dengan baik dan responsif agar terciptanya SDM yang

mumpuni dibidang pekerjaan umum dan output yang dihasilkan oleh usaha setiap pegawai harus memenuhi apa yang ditargetkan lembaga.

Upaya dalam rangka mencapai tujuan menghasilkan lulusan yang profesional di bidang pekerjaan umum dapat dilakukan melalui pengelolaan organisasi yang efektif dan efisien. Pengelolaan organisasi yang efektif dan efisien dapat dilakukan di seluruh bidang termasuk bidang pengembangan SDM itu sendiri dalam hal ini adalah pegawai Balai Diklat IV PUPR. SDM organisasi di lingkup Balai Diklat IV PUPR merupakan salah satu faktor penggerak organisasi karena SDM adalah aset organisasi yang paling penting dan membuat sumber daya yang lain berfungsi. Dalam hal ini pengelolaan SDM dapat dilakukan dengan perencanaan tenaga kerja, yang logik, teratur dan berkesinambungan.

Menurut Abdurrahmat (2006, hlm. 72) Perencanaan tenaga kerja berarti “proses rencana kerja yang bisa diformulasikan dan bisa juga tidak”. Dalam proses perencanaan tenaga kerja memperhitungkan aspek-aspek yang mencakup (1) Persyaratan umum, umur, pendidikan, keterampilan, (2) Kondisi fisik, dan (3) Status dan syarat tertentu (kesediaan untuk ditempatkan di mana saja).

Perencanaan tenaga kerja (*manpower planning*) adalah proses penyusunan rencana ketenagakerjaan secara sistematis yang dijadikan dasar dan acuan dalam penyusunan kebijakan, strategi, dan pelaksanaan program pembangunan ketenagakerjaan yang berkesinambungan. Dengan kata lain, perencanaan tenaga kerja merupakan suatu data yang terdiri atas penelaahan kapasitas tenaga kerja yang ada saat ini, pengkajian perubahan yang akan terjadi, seperti promosi, mutasi, keluar, dan sebagainya. Sehingga dapat diketahui jumlah tenaga kerja yang diperlukan. Sasaran dari perencanaan tenaga kerja yaitu untuk mendapatkan dan mempertahankan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang diperlukan. Dengan perencanaan tenaga kerja kita mampu mengantisipasi masalah-masalah yang muncul dari potensi kelebihan dan kekurangan tenaga kerja di perusahaan/organisasi. “Dengan

perencanaan tenaga kerja dimaksudkan adanya upaya untuk merencanakan jumlah tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan organisasi” Yuniarsih dan Suwatno (2009, hlm. 6).

Dalam suatu organisasi kuantitas SDM menjadi salah satu strategi untuk tercapainya tujuan organisasi, karena hasil atau produk kerja harus sebanding dengan jumlah tenaga kerja yang diperlukan. Hal tersebut dapat dilakukan melalui suatu analisis beban kerja, sehingga pegawai dapat bekerja optimal sesuai kemampuannya. Sebagaimana dijelaskan dalam Kep. Men. PAN Nomor KEP/75/M.PAN/7/2004, “beban kerja adalah sejumlah target pekerjaan yang harus diselesaikan dalam setiap tugas, atau hasil kerja yang harus dicapai dalam satu satuan waktu tertentu dalam setiap tugas”. Dan beban kerja merupakan dasar dalam *Analisis Beban Kerja* untuk perhitungan kebutuhan pegawai.

Analisis beban kerja didefinisikan “sebagai suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektifitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja” (Adi Mardianto ,2014, hlm. 126). Yang dimaksud dengan volume kerja biasanya adalah sekumpulan tugas/pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu 1 tahun. Hal lain juga disebutkan dalam Kep. Men. PAN Nomor KEP/75/M.PAN/7/2004, “ analisis beban kerja adalah proses yang dilakukan secara logik, teratur, dan berkesinambungan untuk mengetahui jumlah dan kualifikasi pegawai yang diperlukan berdasarkan beban kerja”. Prosedur ini memberikan atau menghasilkan alat-alat pengukur tenaga kerja dan standar-standar penyusunan tenaga kerja yang menunjukkan jumlah-jumlah yang dipekerjakan untuk masing-masing jabatan. Dan manfaat dilakukannya analisis beban kerja adalah untuk menetapkan bilangan atau jumlah pegawai yang diperlukan dalam pelaksanaan sejumlah pekerjaan tertentu selama waktu tertentu. Sedangkan pengertian analisis kebutuhan tenaga kerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009, hlm. 11) adalah suatu proses analisis yang logis dan teratur untuk mematuhi jumlah dan kualitas pegawai yang

diperlukan dalam suatu unit organisasi. Tujuannya agar setiap pegawai pada setiap unit organisasi mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan tugas dan wewenang tanggung jawabnya.

Namun saat melakukan studi lapangan di Balai Diklat IV PUPR. Pengelolaan SDM belum terlihat optimal dilaksanakan, seperti kurang meratanya pembagian tugas untuk setiap pegawai, ini dilihat dari adanya sebagian pegawai yang sibuk mengerjakan pekerjaan, ada juga pegawai yang tidak mengerjakan apa-apa. Ditambah ketika Balai Pendidikan dan Pelatihan Pekerjaan Umum Wilayah II Bandung berganti nama menjadi Balai Pendidikan dan Pelatihan IV Badan Pengembangan Sumber daya Manusia Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (Balai Diklat IV PUPR). Terdapat 4 pegawai yang dimutasi, 2 pegawai dipindahkan ke jabatan lain dan 2 pegawai dipindahtugaskan diluar Balai Diklat IV PUPR, hal ini mengakibatkan kekosongan pada jabatan-jabatan tertentu, atau bahkan kelebihan pegawai pada jabatan-jabatan tertentu.

Kondisi ini jika dibiarkan akan menyebabkan ketidakefisienan organisasi seperti suasana kerja kurang produktif, pegawai memiliki etos kerja rendah, atau sebaliknya pegawai yang kewalahan karena dibawah tekanan pekerjaan yang menumpuk. Ini akan berakibat pada hasil pekerjaan yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Hal ini sejalan dengan temuan Adi Mardianto (2007) dalam buku *Optimizing Recruitment Strategy (Recruitment Management)* menemukan suatu fenomena yang berkaitan dengan kebutuhan jumlah pegawai, yaitu:

Jumlah kebutuhan pegawai pada instansi pemerintahan hingga saat ini belum seluruhnya dihitung secara tepat. Penetapan jumlah pegawai yang dibutuhkan, dalam beberapa kasus, cenderung berdasarkan perkiraan semata, yang berakibat pada ketidakefisienan organisasi. Apabila organisasi kekurangan pegawai mengakibatkan tugas terbengkalai, dan beban kerja perorangan berat. Sebaliknya, jika terjadi kelebihan pegawai dapat menimbulkan kecemburuan akibat beban kerja tidak merata. Dalam membagi tugas akan terjadi suka dan tidak suka, pegawai rajin akan diberikan banyak tugas, namun yang kurang rajin tidak diberi tugas, dengan gaji relatif sama. Perbandingan jumlah

dan beban kerja pegawai yang tidak proposional juga dapat menimbulkan persaingan tidak sehat antar-unit kerja. (hlm. 128).

Dari fenomena tersebut apakah beban kerja dan kebutuhan pegawai yang ada di Balai Diklat IV PUPR telah sebanding dengan produk kerja dan formasi pegawai dalam pelayanan peserta diklat?

Dengan melakukan analisis beban kerja ini merupakan salah satu langkah untuk menciptakan jumlah pegawai yang paling cocok dengan kebutuhan karyawan. Artinya tidak terlalu berlebih sehingga tidak efisien atau kekurangan jumlah pegawai sehingga lambat mengantisipasi perkembangan yang akan berpengaruh terhadap efektivitas, efisiensi dan produktivitas suatu pekerjaan. Dari permasalahan diatas hal ini lah yang melatarbelakangi peneliti tertarik melakukan analisis beban kerja dan jumlah kebutuhan pegawai khususnya pada seksi program dan pelayanan dan sub bagian tata usaha di lingkungan kerja Balai Diklat IV PUPR.

B. Batasan dan Rumusan Masalah

1. Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui “Berapa beban kerja pegawai dan jumlah tenaga kerja yang efektif pada seksi program dan pelayanan dan sub bagian tata usaha di Balai Pendidikan dan Pelatihan IV Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat”

2. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah berdasarkan dari latar belakang diatas yang dapat diambil untuk membatasi penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana gambaran organisasi Pusdiklat Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) sebelum dan sesudah mengalami perubahan Kementerian serta kaitannya dengan Balai Diklat IV Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR)
- b. Bagaimana uraian jabatan (*job description*) dan produk kerja pegawai yang ada pada seksi Program dan Pelayanan dan Sub Bagian Tata Usaha di Balai Diklat IV PUPR?
- c. Berapa beban kerja dan jumlah pegawai yang efektif pada seksi Program dan Pelayanan dan Sub Bagian Tata Usaha di Balai Diklat IV PUPR?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan sasaran atau harapan yang akan dicapai dengan penyelenggaraan penelitian ini. Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Tujuan Umum

Secara umum tujuan dari penulisan ini adalah untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang analisis beban kerja pada seksi Program dan Pelayanan dan Sub Bagian Tata Usaha di Balai Pendidikan dan Pelatihan IV Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.

2. Tujuan Khusus

- a. Mengidentifikasi gambaran organisasi Pusdiklat Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) sebelum dan sesudah mengalami perubahan Kementerian serta kaitannya dengan Balai Diklat IV Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR)
- b. Mengidentifikasi uraian jabatan (*job description*) dan produk kerja pegawai pada seksi Program dan Pelayanan dan Sub Bagian Tata Usaha di Balai Diklat IV PUPR
- c. Menganalisis kesesuaian antara beban kerja dan kebutuhan tenaga kerja pada seksi Program dan Pelayanan dan Sub Bagian Tata Usaha di Balai Diklat IV PUPR

D. Manfaat Penelitian

1. Segi Teori

Dengan hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk mengembangkan disiplin ilmu administrasi pendidikan khususnya tentang analisis beban kerja.

2. Segi Kebijakan

Dapat dijadikan acuan lembaga dalam perencanaan tenaga kerja lebih lanjut khususnya dalam kesesuaian beban kerja dan jumlah tenaga kerja

3. Segi Praktik

Dengan dilaksanakannya penelitian ini diharapkan dapat mengaplikasikan ilmu manajemen yang diperoleh semasa perkuliahan dan dapat memberikan solusi yang tepat dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh perusahaan.

4. Segi Isu serta Aksi Sosial

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang positif dalam mengoptimalkan perencanaan tenaga kerja yang ada di lembaga.

E. Struktur Organisasi Skripsi

1. Judul

“Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan IV Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (Studi Deskriptif pada Seksi Program dan Pelayanan dan Sub Bagian Tata Usaha)”

2. Halaman Pengesahan

Skripsi ini telah di setujui dan disahkan oleh Tim Pembimbing :

a) Pembimbing I : Dr. Taufani Chusnul Kurniatun, M.Si

NIP. 19681107 199802 2 001

b) Pembimbing II : Elin Rosalin, M. Pd

NIP. 19760616 200112 2 001

Serta telah diketahui oleh Bpk. Dr. H. Endang Herawan, M. Pd selaku Ketua Departemen Administrasi Pendidikan FIP – UPI.

3. Pernyataan Tentang Keaslian Karya Ilmiah

Penulis telah menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa Skripsi ini merupakan Karya Tulis Ilmiah asli karya penulis yang merupakan hasil pemikiran penulis dengan di bombing oleh dosen pembimbing.

4. Kata Pengantar

SILVIA SITI NURJANAH, 2015

ANALISIS BEBAN KERJA DAN KEBUTUHAN PEGAWAI DI BALAI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN IV KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Berisi kalimat-kalimat pengantar dalam skripsi.

5. Ucapan Terima Kasih

Bentuk apresiasi yang setinggi-tinggi serta ungkapan rasa syukur kepada seluruh pihak yang telah membantu dalam penyelesaian karya tulis ilmiah ini.

6. Abstrak

Uraian singkat yang termuat dalam abstrak adalah : judul, hakikat penelitian, tujuan dilakukannya penelitian, metode penelitian yang dipakai dan teknik pengumpulan datanya, serta hasil temua dan rekomendasi.

7. Daftar Isi

Memuat penyajian sistematika isi skripsi secara rinci agar bisa mempermudah para pembaca mencari judul atau subjudul yang ingin dibaca.

8. Daftar Tabel

Menyajikan tabel secara berurutan mulai dari tabel pertama sampai dengan tabel terakhir yang tercantum dalam skripsi.

9. Daftar Gambar

Menyajikan gambar secara berurutan mulai dari gambar pertama sampai dengan lampiran terakhir yang tercantum dalam skripsi

10. Daftar Lampiran

Menyajikan lampiran secara berurutan mulai dari lampiran pertama sampai dengan lampiran terakhir yang tercantum dalam skripsi.

11. BAB I Pendahuluan

Pada bab ini akan meguraikan tentang berbagai hal yang melatar belakangi dari penelitian ini, batasan dan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, struktur organisasi skripsi serta penelitian terdahulu.

12. BAB II Kajian Pustaka, Kerangka Penelitian

Pada bab ini akan menguraikan mengenai landasan-landasan teori atau literatur yang digunakan untuk menyelesaikan penelitian ini. Teori-teori yang digunakan dalam bab ini akan digunakan sebagai landasan peneliti

untuk menjalankan penelitian. Serta berisi kerangka pikir peneliti dalam melakukan penelitian

13. BAB III Metode Penelitian

Pada bab ini berisi tentang waktu, lokasi dan penelitian, menguraikan tentang metode pengumpulan data yang digunakan, pemaparan data-data yang telah dikumpulkan selama penelitian serta langkah-langkah yang digunakan untuk pemecahan masalah dan pencapaian tujuan.

14. BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada bab ini memuat pengolahan atau analisis data beserta pembahasan dan analisis hasil temuan di lapangan dengan pemaparan data, dan pembahasan data.

15. BAB V Kesimpulan dan Rekomendasi

Pada bab ini akan memberikan kesimpulan atas analisa terhadap hasil pengolahan data. Kesimpulan tersebut harus dapat menjawab tujuan penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya. Selain itu juga berisi tentang saran penelitian.

16. Daftar Pustaka

Berisi daftar rujukan / referensi baik berupa buku, artikel, jurnal, dokumen resmi, atau sumber-sumber lain dari internet yang pernah dikutip dan digunakan dalam penulisan skripsi.

17. Lampiran

Berisi semua dokumen yang digunakan dalam penelitian

F. Penelitian Terdahulu

Menurut Raras Mayang Asri dan Sri Guna Pratiwi dalam jurnalnya yang berjudul Analisis Beban Kerja untuk Menentukan Jumlah Optimal Karyawan dan Pemetaan Kompetensi Karyawan Berdasar pada *Job Description* (Studi Kasus: Jurusan Teknik Industri, ITS, Surabaya) berdasarkan hasil penelitian terhadap beban kerja yang dilakukan di Jurusan

Teknik Industri, ITS menyatakan bahwa beban kerja pada unit organisasi di

SILVIA SITI NURJANAH, 2015

ANALISIS BEBAN KERJA DAN KEBUTUHAN PEGAWAI DI BALAI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN IV
KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Jurusan Teknik Industri mengindikasikan adanya kelebihan beban kerja yang diterima karyawan. Sesuai dengan perhitungan dengan pendekatan beban tugas per jabatan, diperoleh hasil bahwa sekretaris jurusan memiliki total waktu penyelesaian tugas terbesar adalah jabatan juru beli dengan waktu 316,7 menit. Sedangkan pada perhitungan beban kerja mental dengan NASA-TLX, beban kerja mental pengelola jurusan dengan nilai rata-rata WWL sebesar 84, sedangkan pada karyawan terdapat pada jabatan juru beli dengan nilai rata-rata WWL sebesar 87.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Siti Hanifah Sufiati tentang Analisis Beban Kerja Karyawan pada Divisi Produksi (Studi Kasus PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas, Bogor) dengan menggunakan perhitungan waktu kerja efektif selama satu tahun, perhitungan beban kerja berdasarkan *job description*, dan perhitungan jumlah pegawai, bahwa terdapat keragaman jumlah kelebihan pegawai. Hal tersebut berdasarkan jumlah produksi yang menurun dikarenakan jumlah pucuk daun teh berkurang yang disebabkan oleh faktor cuaca, gilir pemetikan, kesuburan tanah dan pemberantasan hama yang tidak merata sehingga terjadi kelebihan karyawan pada masing-masing unit. Kelebihan karyawan juga disebabkan oleh tidak dilaksanakannya pengurangan jumlah Karyawan Harian Lepas (KHL) ketika produksi pucuk daun teh mengalami penurunan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa unit meber terdapat kelebihan karyawan sebanyak empat orang. Unit penggilingan dan oksidasi enzymatic terdapat kelebihan karyawan sebanyak tiga orang, unit pengeringan kelebihan karyawan sebanyak satu orang, unit sortasi kelebihan karyawan sebanyak tiga orang da unit pengepakan kelebihan satu orang karyawan.