



## PERAN ANALISIS BEBAN KERJA DALAM PENATAAN WIDYAISWARA DI BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN

Nailul Hisan

Balai Diklat Keuangan Denpasar, BPPK, Indonesia, Email: n.hisan.agn@gmail.com

### INFO ARTIKEL

#### SEJARAH ARTIKEL

Diterima Pertama  
03 Agustus 2021

Dinyatakan Dapat Dimuat  
06 Desember 2021

#### KATA KUNCI:

Analisis beban kerja,  
Widyaiswara,  
Efisiensi.

### ABSTRAK

Hasil pelaksanaan analisis beban kerja pada suatu kantor dapat diperoleh informasi mengenai jumlah kebutuhan pegawai serta efektivitas dan efisiensi suatu jabatan maupun organisasi. Pemenuhan jumlah widyaiswara yang tepat pada BPPK akan dapat memperoleh beban kerja yang ideal bagi setiap widyaiswara. Tujuan penelitian ini adalah untuk melakukan evaluasi jumlah widyaiswara dengan beban kerjanya serta mengukur efisiensi jabatan widyaiswara. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Hasil penghitungan Analisis Beban Kerja Widyaiswara adalah terdapat kelebihan jumlah widyaiswara dengan nilai efisiensi jabatan 0,69. Hal ini berarti perlu adanya peningkatan kinerja widyaiswara agar mencapai nilai efisiensi yang ideal. Oleh BPPK, hasil penghitungan analisis beban kerja dapat digunakan sebagai salah satu instrumen untuk penataan pegawai.

*The implementation results of workload analysis in the office can be obtained information about the number of employee needs as well as the effectiveness and efficiency of a positions or the organization. Fulfillment the right number of Widyaiswara at the BPPK will be able to obtain the ideal workload for each widyaiswara. The aim of this research is to evaluated the number of widyaiswara with workload and also measured the efficiency of widyaiswara's position. This research method used a descriptive qualitative. The result of the calculation Widyaiswara's Workload Analysis is the excess number of widyaiswara with a position efficiency value 0.69. It means that the Widyaiswara's performance needs to be improved in order to achieve the ideal efficiency value. By the BPPK, the results of the workload analysis calculation can be used as one of instrument to employee arrangement.*

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil menyebutkan bahwa yang termasuk bagian dari Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, mutasi, dan promosi yang disebut juga manajemen karier PNS. Dalam melaksanakan manajemen karier PNS yang harus dilakukan oleh instansi adalah menerapkan prinsip sistem merit. Dengan sistem merit manajemen karier PNS diharapkan dapat terlaksana secara adil dan wajar.

Manajemen sumber daya manusia yang berbasis merit dipercayai dapat menarik orang-orang terbaik untuk bekerja di suatu organisasi karena sistem tersebut memberi kesempatan kepada siapa saja untuk mengembangkan kariernya sesuai dengan kemampuan masing-masing, dan tidak dipengaruhi oleh pertimbangan lain seperti gender, suku, dan faktor-faktor non-merit lainnya. Dengan adanya sistem merit pegawai diberi kesempatan untuk mengembangkan diri melalui peningkatan kompetensi.

Pengembangan pegawai yang dapat langsung dirasakan dampaknya oleh pegawai atau unit kerja adalah belajar di tempat kerja. Dengan melaksanakan tugas di tempat kerja pegawai dapat sekaligus bekerja dan belajar. Melalui penugasan yang diterima, pegawai dapat melakukan pembelajaran dari pekerjaan yang dilakukan (*learning by doing*). Hartono (2012) menyampaikan bahwa proses belajar yang dianggap paling bermanfaat dan melekat dalam diri seseorang jika telah melakukan tindakan langsung. Dengan demikian apabila seorang pegawai memperoleh penugasan mengenai hal-hal yang baru, maka pegawai tersebut akan terus belajar.

Memperhatikan hal tersebut di atas, maka penempatan SDM yang dilakukan oleh organisasi pemerintah perlu memperhatikan beban kerja pada unit-unit kerja yang ada. Dengan beban kerja yang sesuai dengan kompetensinya, pegawai dapat terus mengasah kemampuannya pada saat melakukan pekerjaan. Apabila beban kerja terlalu sedikit mengakibatkan pegawai dapat menurun kemampuannya karena jarang mempraktikkan pengetahuan yang telah dimilikinya. Begitu juga jika pegawai memiliki beban kerja yang terlalu banyak

akan mengakibatkan hasil pekerjaan yang dilakukan tidak optimal.

Dalam suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta salah satu alat yang digunakan untuk menegntukan kebutuhan pegawai adalah Analisis Beban Kerja (ABK). Pelaksanaan analisis beban kerja pada suatu kantor salah satunya akan dapat diperoleh informasi mengenai data beban kerja dan jumlah kebutuhan pegawai. Dengan adanya ABK dapat diketahui efektivitas dan eifisiensi suatu jabatan maupun organisasi. Apabila penyusunan ABK menggunakan data yang benar maka hasilnya dapat digunakan sebagai bahan penataan pegawai dan organisasi. Kesalahan penghitungan ABK akan mengakibatkan kesalahan dalam penghitungan kebutuhan jumlah pegawai.

Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) sebagai salah unit di Kementerian Keuangan perlu juga melakukan penataan pegawai dengan baik. Komposisi pegawai pada BPPK terdiri dari pejabat struktural, pejabat fungsional dan pelaksana. Pemenuhan jumlah pegawai termasuk jabatan fungsional (widyaiswara) yang tepat akan dapat memperoleh beban kerja yang ideal bagi setiap pegawai. Efektif dan efisiennya jumlah pegawai yang dimiliki oleh organisasi terletak pada output yang dihasilkan oleh setiap widyaiswara akan sesuai dengan target yang ditetapkan oleh organisasi. Apabila hasil analisis beban kerja terhadap suatu jabatan hasilnya efektif dan efisien, maka jumlah pegawai dan kompetensi dalam jabatan itulah yang sebenarnya dibutuhkan oleh organisasi.

Menurut Mangkuprawira, dalam Aristi dan Hafiar (2014) pada dasarnya beban kerja seorang pegawai sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja oleh unit kerja menurut jenis pekerjaannya atau standar kompetensinya. Beban kerja yang diberikan kepada pegawai dibagi menjadi tiga kategori. 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 terjadinya inefisiensi kerja. Beban kerja yang terlalu ringan berarti terjadi kelebihan tenaga kerja. Kelebihan ini menyebabkan organisasi harus menggaji jumlah karyawan lebih banyak dengan produktivitas yang sama sehingga terjadi inefisiensi biaya. Sebaliknya, jika terdapat kekurangan tenaga kerja akan mengakibatkan kelelahan fisik maupun psikologis bagi karyawan. Akhirnya pegawai pun menjadi tidak produktif karena terlalu lelah.

Berkenaan dengan beban kerja yang menjadi tanggung jawab widyaiswara pada masing-masing Pusdiklat dan Balai Diklat Keuangan, penulis telah mengirimkan kuesioner awal beban tugas di tahun 2019 kepada perwakilan widyaiswara pada tiap unit kerja. Beban kerja tahun 2019 diambil sebagai focus penelitian karena pada tahun 2019 dilaksanakan model pembelajaran e-learning sebanyak 30% dari total kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh BPPK.

Hasil jawaban responden widyaiswara yang bertugas di Pusdiklat menunjukkan 25% memiliki beban kerja tinggi sampai sangat tinggi, 60% memiliki beban kerja tingkat sedang, dan 12,5% memiliki beban kerja rendah. Sedangkan untuk jawaban responden widyaiswara Balai Diklat Keuangan menunjukkan 28% memiliki beban kerja tinggi, 44% memiliki beban kerja sedang, dan 28% memiliki beban kerja rendah.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Analisis Beban Kerja disusun dalam rangka untuk menjalankan program reformasi birokrasi dan transformasi kelembagaan Kementerian Keuangan. Salah satu manfaat ABK adalah sebagai bahan pendukung dalam rangka menjaga keseimbangan antara beban kerja dan jumlah SDM. Dalam pelaksanaannya ABK seharusnya disusun untuk seluruh jabatan yang ada pada organisasi pemerintah baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional. Namun dalam pelaksanaan ABK di BPPK jabatan Fungsional khususnya Widyaiswara belum dilakukan analisa atas beban kerjanya.

Berkenaan dengan hal tersebut dan memperhatikan hasil kuesioner awal menunjukkan beban kerja widyaiswara masih belum berimbang, maka penulis ingin melakukan evaluasi atas beban kerja yang menjadi tugas widyaiswara. Dengan demikian dapat diketahui mengenai efektivitas dan efisiensi jabatan widyaiswara di BPPK. Untuk itu penulis mengajukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah jumlah widyaiswara yang ada pada BPPK sudah sesuai dengan beban kerja yang menjadi tanggungjawabnya?
2. Bagaimana tingkat efisiensi jumlah widyaiswara BPPK yang ada pada saat ini?

## **1.3. Ruang Lingkup**

Pada dasarnya penyusunan Analisis Beban Kerja diperlukan untuk seluruh jabatan yang ada pada unit organisasi. Namun mengingat BPPK belum melakukan analisis beban kerja untuk jabatan fungsional widyaiswara, maka penulisan ini dibatasi pada analisis beban kerja untuk jabatan fungsional widyaiswara.

## **1.4. Tujuan dan manfaat penulisan**

Berdasarkan latar belakang dalam penelitian ini, maka tujuan penulisan adalah sebagai berikut:

1. Melakukan evaluasi kesesuaian jumlah WI dengan beban kerja yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Melakukan evaluasi tingkat efisiensi jabatan widyaiswara dengan jumlah widyaiswara BPPK yang ada pada saat ini.

Adapun manfaat penulisan ini diharapkan dapat

1. Memberikan informasi analisis beban kerja widiyaiswara sehingga dapat dijadikan bahan untuk penyusunan kebijakan penataan widyaiswara di BPPK.
2. Memberi informasi beban kerja widyaiswara sehingga dapat mendorong widyaiswara untuk meningkatkan kinerjanya.

## 2. KERANGKA TEORITIS

### 2.1. Pengertian Analisis Beban Kerja

Pelaksanaan analisis beban kerja dapat menghasilkan suatu tolok ukur bagi pegawai /unit organisasi dalam pembagian tugas serta melaksanakan kegiatannya, yaitu berupa norma waktu penyelesaian pekerjaan, tingkat efisiensi kerja, dan standar beban kerja dan prestasi kerja, menyusun formasi pegawai, serta penyempurnaan sistem prosedur kerja dan manajemen lainnya. Secara luas, analisa beban kerja dilakukan untuk mendapatkan seberapa besar jumlah beban kerja relatif seorang pegawai, suatu pekerjaan, jabatan, unit kerja unit eselon I itu sendiri secara menyeluruh.

Definisi yang disampaikan dalam landasan teori ini berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 175/PMK.01/2016 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Beban Kerja (*Workload Analysis*) di Lingkungan Kementerian Keuangan. Sebelum dibahas mengenai Analisis Beban Kerja terlebih dahulu disampaikan mengenai pengertian beban kerja. Yang dimaksud beban kerja adalah besaran pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit organisasi. Pada umumnya beban kerja itu dihitung dalam waktu satu tahun. Dalam menghitung beban kerja untuk satu tahun dapat ditentukan dengan jumlah output yang dihasilkan dalam satu tahun dikalikan norma waktu untuk menyelesaikan suatu output. Apabila dalam tugas dan fungsi salah satu jabatan menghasilkan beberapa output, maka penghitungan beban kerja akumulasi dari output-output yang dihasilkan oleh jenis jabatan tersebut.

Analisis beban kerja ini pada dasarnya adalah menghitung efisiensi dan efektivitas suatu jabatan. Yang dimaksud dengan Analisis Beban Kerja adalah suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efisiensi dan efektivitas kerja organisasi.

Selain itu dalam melakukan analisis beban kerja proses yang dilakukan adalah mengumpulkan data beban kerja yang terdapat dalam satu jenis jabatan, menentukan norma waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan, pekerjaan dan menentukan jam kerja efektif yang digunakan untuk bekerja selama dalam 1 tahun. Hasil perhitungan di Kementerian Keuangan jam kerja efektif dalam satu tahun adalah 1.460,37 Jam.

### 2.2. Penghitungan Beban Kerja Widyaiswara

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional dan Angka Kreditnya, yang dimaksud dengan Widyaiswara adalah PNS yang diangkat sebagai pejabat fungsional yang memiliki tugas, tanggung jawab dan wewenang dan hak untuk melakukan kegiatan mendidik, mengajar, melatih PNS atau disingkat dikjartih, evaluasi dan pengembangan Pendidikan dan Pelatihan (diklat) pada lembaga diklat pemerintah. Yang dimaksud dikjartih adalah proses belajar mengajar

dalam diklat baik secara klasikal dan/atau non klasikal. Sedangkan Lembaga Diklat Pemerintah adalah satuan organisasi pada Kementerian, Lembaga Pemerintah Non Kementerian, Kesekretariatan Lembaga Negara, dan Perangkat Daerah yang bertugas melakukan pengelolaan Diklat dan pengembangan SDM.

Dalam melaksanakan tugasnya, kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh widyaiswara dinilai dengan angka kredit. Kegiatan-kegiatan yang dapat dinilai dengan angka kredit dibedakan menjadi kegiatan utama dan kegiatan penunjang.

1. Kegiatan utama terdiri dari Pendidikan, Dikjartih PNS, Evaluasi dan pengembangan Diklat serta Pengembangan Profesi. Dari unsur Pendidikan terdiri dari Pendidikan Formal / Sekolah dan Memperoleh Ijazah / Gelar, Diklat Fungsional / Teknis yang Mendukung Tugas Widyaiswara dan Memperoleh Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) / Sertifikat. Kegiatan widyaiswara dari unsur dikjartih terdiri dari menyusun bahan diklat, menyusun soal/materi ujian diklat, dan melaksanakan proses pengajaran baik di kelas maupun secara *online*. Untuk kegiatan Evaluasi dan pengembangan Diklat terdiri dari mengevaluasi penyelenggaraan Diklat di instansinya, mengevaluasi kinerja WI, terlibat dalam analisis kebutuhan diklat, terlibat dalam penyusunan kurikulum diklat, dan menyusun modul diklat. Adapun kegiatan pengembangan profesi terdiri dari membuat karya tulis/karya ilmiah dalam bidang spesialisasi keahliannya dan lingkup kediklatan, menemukan inovasi yang dipatenkan sesuai bidang spesialisasi dan telah masuk dalam daftar paten, menyusun buku pedoman/ketentuan pelaksanaan/ketentuan teknis di bidang kediklatan dan melaksanakan orasi ilmiah sesuai spesialisasinya.
  2. Kegiatan penunjang yang dapat dihitung angka kredit terdiri dari Mengikuti seminar/ lokakarya/konferensi di bidang kediklatan, menjadi anggota organisasi profesi, Membimbing widyaiswara di bawah jenjang jabatannya, menulis artikel pada surat kabar dan website, serta Memperoleh gelar kesarjanaan lainnya yang tidak sesuai spesialisasinya dan/atau lebih dari satu kali pada jenjang pendidikan yang sama.
  3. Kegiatan sesuai dengan Indikator Kinerja Utama (IKU) widyaiswara yang tertuang dalam kontrak kinerja masing-masing widyaiswara. Kegiatan widyaiswara dalam rangka pencapaian IKU di antaranya adalah membuat video pembelajaran Kemenkeu *Learning Center* (KLC), mencapai tingkat pemanfaatan *knowledge* pada *platform* Kemenkeu *Learning Center* dan capaian indeks persepsi peserta diklat terhadap proses pembelajaran, serta melaksanakan *open class*.
- Adapun kegiatan yang dilakukan untuk menghitung beban kerja widyaiswara adalah mengidentifikasi kegiatan selama satu tahun, menghitung volume pelaksanaan kegiatan dan menentukan standar waktunya per kegiatan. Data yang

diperoleh dari pengumpulan data beban kerja digunakan sebagai bahan pengolahan data beban kerja. Menurut Kementerian Keuangan (2016) pengolahan data beban kerja dapat menghasilkan penghitungan antara lain:

1. Jumlah Beban Kerja dapat dihitung dengan cara mengalikan volume pekerjaan dengan norma waktu;
2. Untuk menentukan jumlah pegawai dalam satu jabatan dapat menggunakan rumus:

$$\text{Jumlah Kebutuhan Pegawai} = \frac{\text{Jumlah Beban Kerja Jabatan}}{\text{Jam kerja efektif per tahun}}$$

3. Untuk menentukan tingkat efisiensi jabatan per unit dapat menggunakan rumus:

$$\text{Efisiensi Jabatan} = \frac{\text{Jumlah beban kerja jabatan}}{\text{Jumlah Pemangku jabatan} \times \text{waktu efektif 1 tahun}}$$

### 2.3. Penataan Pegawai

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 130/KMK.01/2013 tentang Penataan Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan yang dimaksud dengan penataan pegawai adalah proses untuk merasionalkan komposisi dan kompetensi/potensi pegawai Kementerian Keuangan agar sesuai dengan tugas, fungsi, dan beban kerja. Penataan pegawai ini diperlukan untuk menyelesaikan adanya permasalahan di bidang SDM. Dengan adanya penataan pegawai diharapkan adanya kesesuaian antara komposisi, dan kompetensi pegawai dengan kebutuhan organisasi, dan optimalisasi kinerja birokrasi. Selain itu, dengan Penataan Pegawai diharapkan dapat mengakselerasi penerapan manajemen kinerja dan meningkatkan kualitas pengembangan SDM.

Tujuan dari penataan ini adalah untuk memperbaiki komposisi dan distribusi pegawai, sehingga pegawai dapat didayagunakan secara optimal dalam rangka meningkatkan kinerja. Sasaran yang ingin dicapai antara lain;

1. Terjadinya kesesuaian antara jumlah dan komposisi pegawai dengan kebutuhan masing-masing unit kerja yang telah ditata berdasarkan visi, misi sehingga pegawai mempunyai kejelasan tugas dan tanggung jawab;
2. Terciptanya kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan syarat jabatan;
3. Terdistribusikannya pegawai secara proporsional di masing-masing unit kerja sesuai dengan beban kerja masing-masing;

Dalam rangka ketepatan penataan pegawai diperlukan penataan pegawai berbasis kompetensi yaitu menempatkan pegawai pada bidang tugas tertentu atau pemberian tanggung jawab kepada pegawai sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Hal ini sesuai dengan pengembangan model kompetensi yang dilakukan dengan cara mengidentifikasi kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi untuk melaksanakan pekerjaan dari

tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai, Masdar (2009, 131-132). Dengan demikian dalam penugasan pegawai perlu memperhatikan bahwa kompetensi yang dimiliki tersebut dibutuhkan oleh organisasi baik pada saat ini maupun pada waktu yang akan datang.

Dalam penataan pegawai perlu juga dilakukan analisis gap kompetensi pegawai yang menduduki jabatan. Analisis gap kompetensi para pegawai paling tidak dilakukan setahun sekali. Kesenjangan kompetensi terjadi apabila dari hasil analisis gap kompetensi menunjukkan kompetensi yang memiliki skor rendah. Sebagai contoh kompetensi "visioning" ditentukan sebagai kebutuhan organisasi untuk menempatkan seorang pegawai pada jabatan manajer tingkat atas (*upper level manager*). Apabila pegawai yang ditunjuk mengalami kesulitan untuk mengidentifikasi kejadian masa depan (*visioning*), maka ini berarti telah terjadi kesenjangan kompetensi *visioning*.

Untuk mendukung landasan teori berikut ini disampaikan beberapa penulisan terdahulu tentang analisis beban kerja pegawai pada unit-unit kerja. Hamukti, dkk (2017) meneliti tentang Analisis Beban Kerja Dosen Bidang Pendidikan Dan Penunjang Menggunakan Metode *Knowledge Conversion* 5C-4C. Hasil penulisan ini menunjukan bobot BKD sebagian besar dalam keadaan *overload* dari standar maksimal beban kerja yakni 16 SKS dan pembagian beban kerja belum merata pada tiap clusternya. Ditemukan knowledge berupa tingkat JFA dosen berpengaruh terhadap pembagian kerja dosen. Kelebihan beban kerja dan belum meratanya pembagian bobot kerja ini mengindikasikan bahwa masih dibutuhkannya tambahan SDM yang mumpuni untuk membantu proses pencapaian kinerja yang optimal.

Penulisan yang dilakukan oleh Arsi dan Partiwi (2012), tentang Analisis Beban Kerja untuk Menentukan Jumlah Optimal Karyawan dan Pemetaan Kompetensi Karyawan Berdasar Pada Job Description, dengan Studi Kasus di Jurusan Teknik Industri, ITS, Surabaya. Pada penulisannya digunakan adalah metode perhitungan beban tugas per jabatan sesuai dengan KEP/75/M.PAN/7/2004 dan NASA-TLX. Kedua metode ini akan digabungkan kedalam suatu perhitungan yang berguna untuk menentukan jumlah optimal karyawan. Perhitungan ini akan menggunakan variabel X dan Y yang berupa nilai beban kerja fisik dan nilai beban kerja mental untuk mencari Z, koefisien beban kerja. Dari perhitungan didapatkan hasil bahwa terdapat beban kerja yang berlebih pada jabatan sekretaris jurusan, kasubag, juru bayar, juru beli, petugas kepegawaian, dan staff akademik. Selain itu, dalam penulisan ini juga dilakukan pemetaan kompetensi karyawan berdasarkan *job description* dan dalam pengklasifikasian kompetensinya sesuai dengan jenjang klasifikasi KKNI. Hasil dari pemetaan ini merupakan kompetensi yang dibutuhkan pada setiap jabatan.

Agustina Salama, dkk (2015) meneliti tentang Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kependidikan Berdasarkan Analisis Beban Kerja di Lingkungan Perguruan Tinggi dengan Studi pada Program Pascasarjana Universitas Brawijaya. Hasil perhitungan analisis beban kerja pada Program Pascasarjana diketahui bahwa terdapat jabatan-jabatan yang mengalami kelebihan beban kerja dan kekurangan beban kerjanya. Kesimpulan dari penulisan ini adalah kondisi beban kerja masing-masing jabatan yang ada pada unit layanan pada Program Pascasarjana ditemukan masih belum merata pembagian beban kerjanya. Saran hasil penelitian tersebut yaitu perlu dilakukan perubahan formasi pegawai berdasarkan jabatan dan jumlah pegawai yang dibutuhkan. Perubahan formasi dilakukan dengan 2 bentuk yaitu menyusun realokasi jabatan dan penambahan formasi untuk pegawai baru.

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penulisan ini merupakan penulisan kualitatif deskriptif untuk mengetahui peranan analisis beban kerja dalam penataan pegawai. Alasan pemilihan jenis penulisan kualitatif karena data yang dikumpulkan berupa penjelasan, uraian, dan pengalaman dari informan, maupun proses terjadinya suatu kegiatan.

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan adalah mengirimkan formulir isian untuk pengumpulan data beban kerja, mengumpulkan dokumen terkait kegiatan yang dilakukan widyaiswara, dan melakukan wawancara dengan pihak-pihak terkait.

#### 3.2. Instrumen Penelitian

Dalam penulisan ini, penulis menggunakan instrumen penelitian dengan melakukan pengumpulan data yang berupa:

##### 1. Dokumentasi

Pertama-tama pengumpulan data yang dilakukan adalah permohonan data jumlah jam pelatihan mengajar yang telah dilakukan widyaiswara dan penugasan widyaiswara selain mengajar untuk periode tahun 2019. Data ini dimintakan kepada setiap unit-unit penyelenggara pelatihan di BPPK yaitu masing-masing Pusdiklat dan Balai Diklat Keuangan di Daerah. Adapun data yang telah diperoleh dikumpulkan oleh Bagian Kepegawaian pada Sekretariat BPPK untuk selanjutnya disampaikan kepada penulis.

##### 2. Pengisian Formulir

Penulis melakukan pengumpulan data primer berupa penyampaian formulir isian kepada widyaiswara. Formulir ini isinya rata-rata waktu riil yang dibutuhkan widyaiswara untuk menyelesaikan kegiatan selain mengajar. Untuk pengisian formulir ini tiap-tiap widyaiswara diberikan form isian sesuai dengan kegiatan yang telah dilakukan berdasarkan data yang diperoleh dari setiap unit kerja. Pemilihan widyaiswara yang dijadikan sebagai responden dilakukan dengan cara *sampling* proporsional. Setelah jumlah sampelnya

ditemukan, maka responden dipilih secara acak. Dalam pemilihan widyaiswara ini tidak dibedakan jenjang jabatan widyaiswara, karena tidak ada perbedaan kegiatan pada tiap jenjang jabatan widyaiswara.

##### 3. Wawancara

Wawancara kepada informan yaitu Kepala Subbagian pada Bagian Kepegawaian Sekretariat BPPK. Adapun informasi yang digali dari bagian Kepegawaian pada Sekretariat BPPK adalah hal-hal yang menjadi dasar penataan/pengaturan pegawai (khususnya widyaiswara) di BPPK dan penggunaan hasil Analisis Beban Kerja untuk menyusun kebutuhan pegawai dan program mutasi pegawai (widyaiswara) yang ada di BPPK.

#### 3.3. Teknik Analisis Data

Menurut Miles dan Huberman dalam Yusuf (2013:407) teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian dengan pendekatan kualitatif adalah:

- Reduksi data (*data reduction*), dalam tahap ini penulis melakukan pemilihan, dan pemusatan perhatian untuk penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data kasar yang diperoleh. Reduksi data diperlukan untuk mempertajam, memilih, memfokuskan, membuang, dan mengorganisasikan data dalam satu cara, sehingga kesimpulan akhir dapat digambarkan dan diverifikasikan.
- Penyajian data (*data display*). Penulis mengembangkan sebuah deskripsi informasi tersusun untuk menarik kesimpulan dan pengambilan tindakan. Manfaat penyajian data untuk membantu seseorang memahami apa yang terjadi dan membantu pelaksanaan analisis lebih lanjut berdasarkan pemahaman penulis. *Data Display* atau penyajian data yang lazim digunakan pada langkah ini adalah dalam bentuk teks naratif.
- Penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing and verification*). Penulis menarik kesimpulan dan melakukan verifikasi dengan mencari makna setiap gejala yang diperolehnya dari lapangan, mencatat keteraturan dan konfigurasi yang mungkin ada, alur kausalitas dari fenomena, dan proposisi.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

Analisis terhadap beban kerja yang telah dilaksanakan oleh widyaiswara dilakukan dengan mengumpulkan data kegiatan-kegiatan widyaiswara. Data kegiatan widyaiswara diperoleh dari Sekretariat BPPK atas surat permintaan data yang dikirim oleh Pusdiklat Pengembangan Manusia. Sekretariat BPPK memperoleh data kegiatan widyaiswara berasal dari unit-unit kerja yang ada di BPPK. Unit kerja yang menjadi tempat widyaiswara di Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan adalah Pusdiklat, Balai Diklat Kepemimpinan dan Balai Diklat Keuangan. Unit kerja yang berupa Pusdiklat adalah unit kerja yang merupakan bagian dari kantor pusat yang terdiri dari Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM), Pusdiklat Pajak, Pusdiklat Bea dan Cukai (BC),

Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan (AP), Pusdiklat Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan (KNPK), dan Pusdiklat Keuangan Umum (KU). Sedangkan Balai Diklat Keuangan (BDK) merupakan unit kerja pelaksana tugas di daerah yang terdiri dari BDK Balikpapan, BDK Cimahi, BDK Denpasar, BDK Makassar, BDK Malang, BDK Manado, BDK Medan, BDK Palembang, BDK Pekanbaru, BDK Pontianak, dan BDK Yogyakarta.

Data yang telah dikumpulkan oleh penulis dibedakan dalam dua kelompok yaitu, data kegiatan mengajar dan kegiatan selain mengajar. Pemisahan kegiatan ini dilakukan karena data kegiatan mengajar langsung dapat dihitung sebagai beban kerja. Adapun hasil dari kompilasi data jumlah widyaiswara per unit kerja dan jumlah jam mengajar pada tiap-tiap unit kerja BPPK adalah sebagaimana pada tabel 1.

**Tabel 1. Data Beban Kerja dalam Bentuk Mengajar  
Oleh Widyaiswara BPPK Tahun 2019**

| NO. | UNIT KERJA      | JML<br>WI  | JAMLAT<br>DICAPAI |
|-----|-----------------|------------|-------------------|
| 1   | Pusdiklat PSDM  | 12         | 4.770             |
| 2   | Pusdiklat Pajak | 25         | 10.244            |
| 3   | Pusdiklat BC    | 14         | 3.428             |
| 4   | Pusdiklat AP    | 27         | 8.251             |
| 5   | Pusdiklat KNPK  | 12         | 1.495             |
| 6   | Pusdiklat KU    | 11         | 2.138             |
| 7   | BD Kepemimpinan | 7          | 4.385             |
| 8   | BDK Cimahi      | 6          | 1.358             |
| 9   | BDK Malang      | 6          | 1.750             |
| 10  | BDK Yogyakarta  | 7          | 2.566             |
| 11  | BDK Denpasar    | 2          | 674               |
| 12  | BDK Manado      | 2          | 509               |
| 13  | BDK Balikpapan  | 2          | 767               |
| 14  | BDK Medan       | 3          | 669               |
| 15  | BDK Palembang   | 1          | 124               |
| 16  | BDK Pekanbaru   | 1          | 255               |
| 17  | BDK Pontianak   | 2          | 705               |
| 18  | BDK Makassar    | 2          | 396               |
|     | <b>Jumlah</b>   | <b>142</b> | <b>44.484</b>     |

Sumber data: Bagian Kepegawaian BPPK

Berdasarkan data di atas, dapat diperoleh hasil perhitungan efisiensi jabatan (Kemenkeu:2016) sebagai berikut:

$$\text{Efisiensi jabatan} = \frac{\text{Beban Kerja Jabatan}}{\text{Jumlah Pemangku Jabatan} \times \text{Jam Kerja Efektif per tahun}}$$

Jam kerja efektif satu tahun yang digunakan pada Kementerian Keuangan adalah 1.460,37 jam. Angka ini diperoleh dengan cara menghitung keseluruhan jam kerja selama satu tahun dikurangi waktu luang 25% dan penyesuaian jam kerja bulan Ramadhan.

$$\text{Efisiensi jabatan} = \frac{44.484}{142 \times 1.460,37} = 21,45\%$$

Hal ini berarti kalau hanya mengajar saja tugas widyaiswara nilai efisiensi kurang bagus. Angka rata-rata efisiensi beban kerja mengajar ini berlaku untuk seluruh unit kerja yang ada di BPPK. Agar dapat mencapai efisiensi yang baik, maka widyaiswara perlu melakukan kegiatan lain sesuai dengan tugas fungsi widyaiswara. Dalam pelaksanaan tugasnya, kegiatan Kegiatan widyaiswara yang dilakukan dapat berasal dari penugasan oleh unit kerjanya dan inisiatif (usulan) widyaiswara untuk dapat ditugaskan melaksanakan kegiatan. Kegiatan yang sifatnya penugasan tiap-tiap widyaiswara berbeda-beda. Selain mengajar widyaiswara yang di bertugas di Pusdiklat, Balai Diklat Kepemimpinan dan Balai Diklat Keuangan dapat ditugaskan untuk melakukan pengembangan pelatihan dengan menyusun kurikulum, melakukan evaluasi atas penyelenggaraan pelatihan, melakukan koreksi atas hasil ujian, melakukan *coaching* dan sebagainya. Selain itu seluruh widyaiswara di BPPK mempunyai tugas yang sifatnya mandatori atau wajib dan tertuang di dalam kontrak kinerja widyaiswara dengan atasan langsungnya yaitu membuat video pembelajaran sebanyak 4 (empat) video dalam satu tahun dan mengikuti pelatihan secara *e-learning* yang sifatnya mandatori (wajib bagi setiap pegawai).

Apabila mengacu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional dan Angka Kreditnya, kegiatan-kegiatan widyaiswara yang dapat dinilai angka kreditnya terdiri dari unsur utama dan unsur penunjang. Unsur utama terdiri dari pendidikan, pelaksanaan dikjartih PNS, evaluasi dan pengembangan diklat, serta pengembangan profesi. Kegiatan mengajar merupakan salah satu bagian dari unsur pelaksanaan dikjartih. Khusus untuk unsur dikjartih kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh widyaiswara selain mengajar diantaranya penyusunan bahan diklat, penyusunan soal/materi ujian diklat, pendampingan OL/PKL/*Benchmarking*, pemeriksaan hasil ujian diklat, dan *coaching* pada saat penyelenggaraan diklat.

Data kegiatan widyaiswara selain mengajar yang disampaikan oleh Bagian Kepegawaian BPPK dirinci ke dalam tiap-tiap unit kerja. Data yang disampaikan ke penulis berupa jenis kegiatan dan volume kegiatan. Kemenkeu 2016 penghitungan beban kerja Hal ini belum bisa diperhitungkan sebagai beban kerja karena belum memperhitungkan waktu penyelesaian kegiatan. Dalam Kemenkeu (2016) disebutkan bahwa beban kerja dihitung dengan cara mengalikan volume pekerjaan dengan norma waktu. Oleh karena itu penulis perlu menentukan waktu penyelesaian kegiatan pada tiap-tiap kegiatan atau norma waktu. Mengingat standar waktu penyelesaian kegiatan selain mengajar belum ada SOPnya maka pengukuran waktunya dilakukan secara global. Misalnya untuk menentukan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan kegiatan penyusunan bahan pembelajaran dalam bentuk bahan tayang dapat ditentukan sekian jam dan seterusnya.

Penentuan waktu penyelesaian kegiatan (norma waktu) dilakukan dengan mengirimkan formulir isian kepada widyaiswara terpilih (widyaiswara ditetapkan sebagai responden). Formulir ini dikirimkan melalui *spread sheet* yang berisi a) jenis kegiatan widyaiswara selain mengajar di tahun 2019 b) waktu rata-rata yang dibutuhkan menyelesaikan kegiatan tertentu.

Untuk penghitungan norma waktu dilakukan dengan dua acara yaitu:

1. Jika angka-angka yang diperoleh dari responden tidak terlalu bervariasi maka standar waktu dihitung dengan rata-rata dari hasil isian formulir.
2. Jika angka-angka yang diperoleh dari responden variasinya terlalu lebar maka waktu dihitung dengan rata-rata kelompok dari hasil isian formulir.

Penentuan norma waktu dilakukan dengan menyampaikan formulir isian kepada widyaiswara karena kegiatan-kegiatan yang dilakukan belum ada norma waktunya. Untuk menjaga validitas penghitungan norma waktu maka formulir isian tersebut disampaikan kepada widyaiswara sesuai dengan kegiatan yang dilakukan.

Untuk waktu yang dibutuhkan oleh widyaiswara dalam mengikuti kegiatan pelatihan secara *e-learning* dihitung jumlah hari pelaksanaan dikalikan 3 (tiga) jam pelatihan. Sesuai Kerangka Acuan Pembelajaran (KAP) untuk *e-learning* ditetapkan bahwa waktu pembelajaran setiap hari adalah 3 jam pelatihan. Berikut ini disampaikan dalam tabel 2 mengenai Daftar Responden Kegiatan Non Mengajar dan Norma Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan kegiatan.

**Tabel 2. Daftar Responden Kegiatan Non Mengajar dan Standar Waktu**

| No | Kegiatan                                                                        | Populasi | Sampel | Merespon | Norma Waktu |
|----|---------------------------------------------------------------------------------|----------|--------|----------|-------------|
| 1  | Analisis Kebutuhan Pembelajaran                                                 | 12       | 4      | 4        | 37,5        |
| 2  | <i>Benchmarking</i> ke Best Practice                                            | 6        | 2      | 2        | 33,75       |
| 3  | Desiminasi Pembelajaran                                                         | 1        | 1      | 1        | 2,5         |
| 4  | Evaluasi Penyelenggaraan Diklat dan Penyusunan Laporan                          | 17       | 6      | 5        | 14,06       |
| 5  | Pengembangan Profesi/Kajian Akademis                                            | 22       | 8      | 5        | 250,25      |
| 6  | Membuat Karya Tulis/Karya Ilmiah dalam Bentuk: Non Buku/Makalah/ Artikel Ilmiah | 45       | 16     | 16       | 159,21      |
| 7  | Melaksanakan Pendampingan Penulisan Kertas Kerja/Proyek Perubahan               | 13       | 4      | 4        | 9           |
| 8  | Melakukan Coaching pada Proses Penyelenggaraan Diklat (latsar)                  | 6        | 2      | 2        | 27          |
| 9  | Melakukan Coaching pada Proses Penyelenggaraan Diklat (pim)                     | 7        | 2      | 2        | 30          |
| 10 | Membuat Karya Tulis/Karya Ilmiah dalam Bentuk: Buku dengan ISBN                 | 9        | 3      | 4        | 345,13      |
| 11 | Memeriksa Hasil Ujian Diklat untuk Komprehensif Test                            | 2        | 1      | 1        | 10          |
| 12 | Memeriksa Hasil Ujian Diklat untuk: Kasus                                       | 6        | 2      | 2        | 18          |
| 13 | Mengikuti seminar/ lokakarya/ konferensi di bidang kediklatan                   | 6        | 2      | 1        | 2,5         |
| 14 | Menulis Artikel di Website                                                      | 3        | 1      | 1        | 12,5        |
| 15 | Menyusun Bahan Diklat dalam Bentuk Bahan Ajar                                   | 10       | 3      | 4        | 25          |
| 16 | Menyusun Bahan Diklat dalam Bentuk Bahan Tayang                                 | 12       | 4      | 4        | 18,75       |
| 17 | Menyusun GBPP/RBPMD dan SAP/RP                                                  | 7        | 2      | 2        | 10,94       |
| 18 | Menyusun Naskah Soal Pretest-Posttest                                           | 2        | 1      | 1        | 6,25        |
| 19 | Menyusun Naskah Soal Ujian Komprehensif Test                                    | 1        | 1      | 1        | 10          |
| 20 | Penyusunan Kurikulum Pelatihan/Pengembangan Diklat                              | 75       | 26     | 16       | 78,13       |
| 21 | Penyusunan Modul Diklat                                                         | 13       | 4      | 4        | 242         |
| 22 | Peserta E learning Pelatihan                                                    | 2        | 1      | 1        | 19,5        |
| 23 | Peserta Pelatihan                                                               | 1        | 1      | 1        | 24          |
| 24 | Sertifikasi Profesi                                                             | 12       | 4      | 4        | 19,58       |

|    |                                                                        |            |            |           |       |
|----|------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-----------|-------|
| 25 | Tim Petugas Pengumpulan Data dan Wawancara Evaluasi Pasca Pembelajaran | 2          | 1          | 1         | 12,25 |
|    | <b>Jumlah</b>                                                          | <b>292</b> | <b>102</b> | <b>89</b> |       |

Dari data di atas dapat disampaikan bahwa jumlah populasi widyaiswara yang melaksanakan kegiatan selain mengajar adalah 292 pegawai. Dari hasil perhitungan secara proporsional sampel yang terpilih adalah 102 pegawai dan yang merespon mengisi formulir ada 89 pegawai. Kegiatan selain mengajar yang membutuhkan waktu penyelesaian paling lama adalah membuat karya tulis/karya ilmiah dalam bentuk: Buku dengan ISBN dengan waktu penyelesaian 345,13 jam, kemudian disusul kegiatan pengembangan profesi/kajian akademis dengan waktu penyelesaian 250,25 jam. Kegiatan ini merupakan kegiatan yang inisiatifnya dari

widyaiswara. Apabila jumlah kegiatan mengajar tidak terlalu banyak maka widyaiswara dapat melakukan kegiatan tersebut.

Setelah memperoleh data waktu penyelesaian kegiatan dari masing-masing widyaiswara maka penulis membuat rata-ratanya. Kemudian untuk menghitung beban kerja adalah volume kegiatan dikalikan rata-rata waktu. Dengan demikian beban kerja secara keseluruhan adalah beban kerja mengajar ditambah dengan beban kerja non mengajar. Dalam tabel 3. disampaikan data beban kerja secara keseluruhan yang telah dilakukan widyaiswara tahun 2019.

**Tabel 3. Data Beban Kerja Widyaiswara Tahun 2019**

| NO. | UNIT KERJA      | JUMLAH WI  | BK MENGAJAR   | BK NON MENGAJAR | BEBAN KERJA    |
|-----|-----------------|------------|---------------|-----------------|----------------|
| 1   | Pusdiklat PSDM  | 12         | 4.770         | 9.397,38        | 14.167,38      |
| 2   | Pusdiklat Pajak | 25         | 10.244        | 18.464,86       | 28.708,86      |
| 3   | Pusdiklat BC    | 14         | 3.428         | 11.538,00       | 14.965,97      |
| 4   | Pusdiklat AP    | 27         | 8.251         | 9.209,59        | 17.460,59      |
| 5   | Pusdiklat KNPK  | 12         | 1.495         | 13.753,67       | 15.248,67      |
| 6   | Pusdiklat KU    | 11         | 2.138         | 10.304,49       | 12.442,49      |
| 7   | BD Kepemimpinan | 7          | 4.385         | 10.400,64       | 14.785,64      |
| 8   | BDK Cimahi      | 6          | 1.358         | 1.661,85        | 3.019,85       |
| 9   | BDK Malang      | 6          | 1.750         | 1.569,22        | 3.319,22       |
| 10  | BDK Yogyakarta  | 7          | 2.566         | 3.600,11        | 6.166,11       |
| 11  | BDK Denpasar    | 2          | 674           | 554,33          | 1.228,33       |
| 12  | BDK Manado      | 2          | 509           | 490,24          | 999,24         |
| 13  | BDK Balikpapan  | 2          | 767           | 2.873,79        | 3.640,79       |
| 14  | BDK Medan       | 3          | 669           | 1.481,12        | 2.150,12       |
| 15  | BDK Palembang   | 1          | 124           | 913,87          | 1.037,87       |
| 16  | BDK Pekanbaru   | 1          | 255           | 223,62          | 478,62         |
| 17  | BDK Pontianak   | 2          | 705           | 1.848,49        | 2.553,49       |
| 18  | BDK Makassar    | 2          | 396           | 862,25          | 1.258,25       |
|     | <b>Jumlah</b>   | <b>142</b> | <b>44.484</b> | <b>99.148</b>   | <b>143.631</b> |

Dari data beban kerja yang telah dilakukan oleh widyaiswara dapat disimpulkan bahwa kegiatan mengajar sebanyak 44.484 jam atau 30,97% dari beban kerja secara keseluruhan. Sedangkan beban kerja selain mengajar sebanyak 99.148 jam atau 69,03% dari seluruh beban kerja yang dilaksanakan oleh widyaiswara. Dari data yang diperoleh penulis kegiatan mengajar tidak dirinci ke dalam mengajar secara klasikal (tatap muka dengan peserta), mengajar secara *synchronous* jika pelatihannya secara *e-learning*, dan mengajar pelatihan yang sifatnya insidental (permintaan

husus dari unit eselon I serta kerja sama pelatihan dengan kementerian/lembaga/pemerintah daerah).

Dengan persentase kegiatan mengajar yang kurang dari sepertiga dari seluruh kegiatan widyaiswara, maka pada waktu ke depan widyaiswara perlu mempunyai kreativitas untuk melakukan kegiatan selain mengajar. Hal ini perlu dilakukan agar dapat mengoptimalkan waktunya untuk melakukan kegiatan sesuai tugas fungsi widyaiswara. Kegiatan mengajar pada tahun-tahun mendatang mengalami penurunan karena kegiatan pembelajaran banyak dilakukan secara *e-learning*. Hal ini tentunya akan mengurangi kesempatan

widyaiswara untuk melakukan kegiatan mengajar secara tatap muka.

#### 4.2. Hasil Analisis Beban Kerja

Setelah terkumpul data beban kerja seluruh kegiatan yang dilakukan oleh widyaiswara dalam satu tahun, maka langkah selanjutnya dilakukan pengolahan data beban kerja (analisis beban kerja).

Hasil yang diperoleh dari analisis beban kerja adalah kebutuhan jumlah widyaiswara, efisiensi jabatan dan efektivitas jabatan widyaiswara. Berikut hasil pengukuran ABK yang menghasilkan kebutuhan pegawai dan efisiensi jabatan sebagaimana pada tabel 4.

**Tabel 4. Hasil Analisis Beban Kerja  
Widyaiswara BPPK TAHUN 2019**

| NO. | UNIT KERJA      | JML WI     | BEBAN KERJA    | Kebutuhan Pegawai | +/-    | Efisiensi Jabatan |
|-----|-----------------|------------|----------------|-------------------|--------|-------------------|
| 1   | Pusdiklat PSDM  | 12         | 14.167,38      | 9,70              | 2,30   | 0,81              |
| 2   | Pusdiklat Pajak | 25         | 28.708,86      | 19,66             | 5,34   | 0,79              |
| 3   | Pusdiklat BC    | 14         | 14.965,97      | 10,25             | 3,75   | 0,73              |
| 4   | Pusdiklat AP    | 27         | 17.460,59      | 11,96             | 15,04  | 0,44              |
| 5   | Pusdiklat KNPK  | 12         | 15.248,67      | 10,44             | 1,56   | 0,87              |
| 6   | Pusdiklat KU    | 11         | 12.442,49      | 8,52              | 2,48   | 0,77              |
| 7   | BD Kepemimpinan | 7          | 14.785,64      | 10,12             | - 3,12 | 1,45              |
| 8   | BKD Cimahi      | 6          | 3.019,85       | 2,07              | 3,93   | 0,34              |
| 9   | BKD Malang      | 6          | 3.319,22       | 2,27              | 3,73   | 0,38              |
| 10  | BKD Yogyakarta  | 7          | 6.166,11       | 4,22              | 2,78   | 0,60              |
| 11  | BKD Denpasar    | 2          | 1.228,33       | 0,84              | 1,16   | 0,42              |
| 12  | BKD Manado      | 2          | 999,24         | 0,68              | 1,32   | 0,34              |
| 13  | BKD Balikpapan  | 2          | 3.640,79       | 2,49              | - 0,49 | 1,25              |
| 14  | BKD Medan       | 3          | 2.150,12       | 1,47              | 1,53   | 0,49              |
| 15  | BKD Palembang   | 1          | 1.037,87       | 0,71              | 0,29   | 0,71              |
| 16  | BKD Pekanbaru   | 1          | 478,62         | 0,33              | 0,67   | 0,33              |
| 17  | BKD Pontianak   | 2          | 2.553,49       | 1,75              | 0,25   | 0,87              |
| 18  | BKD Makassar    | 2          | 1.258,25       | 0,86              | 1,14   | 0,43              |
|     | <b>Jumlah</b>   | <b>142</b> | <b>143.631</b> | <b>98,34</b>      | 43,66  | 0,69              |

Hasil pengukuran beban kerja widyaiswara berdasarkan data yang diterima penulis menunjukkan total jumlah beban kerja yang dihasilkan adalah sebesar 143.631 jam dalam setahun. Apabila dilakukan Jumlah kebutuhan pegawai (widyaiswara) 98 orang, sedangkan jumlah pegawai (widyaiswara) yang ada tahun 2019 adalah sebanyak 142 orang. Sehingga berdasarkan perhitungan BPPK secara keseluruhan kelebihan pegawai (widyaiswara) sebanyak 44 orang.

Hasil perhitungan efisiensi jabatan widyaiswara secara keseluruhan adalah 0,69. Jika efisiensi jabatan dalam hasil perhitungan analisis beban kerja selama tiga tahun berturut-turut kurang dari 0,75 atau lebih dari 1,25 maka komposisi pemangku jabatan perlu dilakukan evaluasi (Peraturan Menteri Keuangan Nomor 175/PMK.01/2016 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Kementerian Keuangan). Jika diperlukan dapat dimintakan arahan pimpinan lebih lanjut.

Jika dilihat hasil perhitungan analisis beban kerja widyaiswara secara umum tiap unit kerja BPPK mengalami kelebihan widyaiswara, kecuali Balai Diklat Kepemimpinan kekurangan widyaiswara 3 orang dengan nilai efisiensi jabatan 1,45 dan Balai Diklat Keuangan Balikpapan kekurangan widyaiswara 0,45 dengan nilai efisiensi jabatan 1,25. Efisiensi jabatan pada unit kerja Balai Diklat Kepemimpinan jika terjadi selama tiga tahun berturut-turut perlu dilakukan evaluasi pada pemangku jabatannya. Sedangkan efisiensi jabatan pada unit kerja BDK Balikpapan dinilai masih wajar karena tepat di batas atas yaitu 1,25.

Unit kerja dengan efisiensi jabatan diatas 0,75 Pusdiklat PSDM, Pusdiklat Pajak, Pusdiklat KNPK, Pusdiklat Keuangan Umum. Pusdiklat AP dengan efisiensi jabatan 0,44 perlu dilihat lagi jenis kegiatan widyaiswara apakah sudah dilaporkan semua. Secara umum balai diklat keuangan nilai efisiensi kerja kurang dari 0,75. Hal ini perlu menjadi perhatian bagi pimpinan pada unit kerjanya, apakah kegiatan yang dilakukan di BDK (pelatihan yang dilaksanakan di

BDK sudah sesuai dengan kompetensi widyaiswara). Jika belum maka perlu dilakukan *sit in*.

Adapun unit kerja BPPK yang sesuai hasil perhitungan analisis beban kerja menghasilkan kebutuhan widyaiswara kurang dari satu orang adalah BDK Denpasar, BDK Palembang, BDK Pekanbaru, BDK Manado dan BDK Makassar. Hal ini perlu dilihat kembali apakah tugas-tugas yang dilakukan widyaiswara pada unit kerja tersebut sudah dilaporkan secara keseluruhan. Apabila kegiatan widyaiswara sudah dilaporkan secara keseluruhan dan hasil perhitungan analisis beban kerja efisiensi jabatan belum menunjukkan hasil yang baik maka dapat dilakukan dua cara yaitu:

1. Pimpinan pada satuan kerja harus memberikan penugasan lain kepada widyaiswara untuk memperoleh beban kerja yang optimal.

2. Widyaiswara yang bersangkutan harus kreatif untuk melakukan kegiatan sesuai tugas fungsi widyaiswara.

Setelah mengetahui hasil analisis beban kerja widyaiswara pada BPPK, berikut dijelaskan mengenai jumlah kegiatan selain mengajar yang dilakukan oleh widyaiswara pada tiap-tiap unit kerja. Data jumlah kegiatan widyaiswara yang diterima oleh penulis sebanyak 25 kegiatan. Tabel 5 disampaikan persentase jumlah kegiatan widyaiswara pada unit kerja BPPK dengan jumlah Kegiatan Widyaiswara secara Keseluruhan

**Tabel 5. Persentase Jumlah Kegiatan Widyaiswara pada Unit Kerja BPPK  
Dengan Jumlah Kegiatan Widyaiswara secara Keseluruhan**

| NO. | UNIT KERJA       | Jumlah kegiatan Unit | Persentase terhadap total kegiatan | Efisiensi Jabatan |
|-----|------------------|----------------------|------------------------------------|-------------------|
| 1   | Pusdiklat PSDM   | 5                    | 19,23%                             | 0,81              |
| 2   | Pusdiklat Pajak  | 6                    | 23,08%                             | 0,79              |
| 3   | Pusdiklat BC     | 6                    | 23,08%                             | 0,73              |
| 4   | Pusdiklat AP     | 4                    | 15,38%                             | 0,44              |
| 5   | Pusdiklat KNPK   | 9                    | 34,62%                             | 0,87              |
| 6   | Pusdiklat KU     | 9                    | 34,62%                             | 0,77              |
| 7   | BD Kepemimpinan  | 12                   | 46,15%                             | 1,45              |
| 8   | BDK Cimahi       | 3                    | 11,54%                             | 0,34              |
| 9   | BDK Malang       | 3                    | 11,54%                             | 0,38              |
| 10  | BDK Yogyakarta   | 3                    | 11,54%                             | 0,60              |
| 11  | BDK Denpasar     | 5                    | 19,23%                             | 0,42              |
| 12  | BDK Manado       | 5                    | 19,23%                             | 0,34              |
| 13  | BDK Balikpapan   | 10                   | 38,46%                             | 1,25              |
| 14  | BDK Medan        | 4                    | 15,38%                             | 0,49              |
| 15  | BDK Palembang    | 3                    | 11,54%                             | 0,71              |
| 16  | BDK Pekanbaru    | 2                    | 7,69%                              | 0,33              |
| 17  | BDK Pontianak    | 9                    | 34,62%                             | 0,87              |
| 18  | BDK Makassar     | 9                    | 34,62%                             | 0,43              |
|     | <b>Rata-rata</b> |                      | <b>22,86%</b>                      | <b>0,69</b>       |

Tabel 5 menunjukkan bahwa widyaiswara yang melaksanakan jenis kegiatan paling banyak adalah Balai Diklat Kepemimpinan yaitu sebanyak 46,15% dari jumlah keseluruhan kegiatan yang dilaksanakan oleh widyaiswara BPPK. Balai Diklat Kepemimpinan juga memiliki tingkat efisiensi paling tinggi yaitu 1,45. Unit kerja yang melaksanakan jenis kegiatan sebanyak 38,46% dari keseluruhan jumlah kegiatan widyaiswara adalah Balai Diklat Keuangan Balikpapan, lalu Pusdiklat KNPK dan Pusdiklat Keuangan Umum. Namun dari ketiga unit kerja memiliki nilai efisiensi yang berbeda-beda. Nilai

efisiensi ketiga unit kerja tersebut BDK Balikpapan 1,25, Pusdiklat KNPK 0,87, dan Pusdiklat Keuangan Umum 0,77.

Untuk unit kerja yang widyaiswaranya melaksanakan jenis kegiatan paling sedikit adalah BDK Pekanbaru yaitu sebanyak 7,69% dari jumlah kegiatan secara keseluruhan yang dilaksanakan oleh widyaiswara BPPK. Nilai efisiensi BDK Pekanbaru juga paling rendah yaitu 0,33. Unit kerja yang widyaiswaranya melaksanakan jumlah kegiatan pada posisi di tengah-tengah adalah Pusdiklat PSDM, BDK Denpasar, dan BDK Manado yaitu sebanyak 19,23%.

Dari hasil perhitungan di atas, dapat disimpulkan bahwa semakin banyak jumlah kegiatan yang dilakukan widyaiswara pada suatu unit kerja maka nilai efisiensi jabatannya semakin baik. Apabila data beban yang disampaikan memang sudah menunjukkan kondisi sebenarnya, sedangkan hasil analisis beban kerjanya belum menunjukkan efisiensi yang baik, maka unit kerja dapat memberikan penugasan yang lebih banyak kepada widyaiswara atau dapat memindahkan ke unit kerja yang memiliki kegiatan sesuai kompetensi widyaiswara yang bersangkutan. Selain itu widyaiswara yang merasa dalam pelaksanaan tugasnya belum optimal harus mempunyai kreativitas untuk melakukan kegiatan sesuai dengan tugasnya dengan inisiatif meminta penugasan kepada pimpinan di unit kerjanya.

Mengacu pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 175/PMK.01/2016 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja (*Workload Analysis*) di Lingkungan Kementerian Keuangan yang disebutkan bahwa hasil ABK dapat bermanfaat sebagai:

1. bahan penataan/penyempurnaan struktur organisasi;
2. bahan penyempurnaan sistem dan prosedur kerja;
3. sarana peningkatan kinerja kelembagaan;
4. bahan penyusunan standar beban kerja jabatan/unit, penyusunan Daftar Susunan Pegawai (DSP) atau bahan penetapan eselonisasi jabatan struktural;
5. bahan pendukung dalam rencana kebutuhan pegawai, program mutasi, dan penyempurnaan pengembangan diklat;
6. bahan pendukung penilaian kesehatan organisasi; dan
7. bahan pendukung dalam rangka menjaga keseimbangan antara Beban Kerja dan jumlah Sumber Daya Manusia (SDM).

#### 4.3. Pemanfaatan ABK dalam Penataan Widyaiswara

Untuk mengetahui kemanfaatan ABK yang telah disusun dalam penataan pegawai widyaiswara penulis telah melakukan wawancara dengan pegawai pada Bagian Kepegawaian BPPK yaitu Kepala Subbagian Administrasi Jabatan Fungsional, Kepala Subbagian Pengembangan Pegawai, dan Kepala Subbagian Umum Pegawai. Alasan penulis melakukan wawancara dengan pejabat pada Bagian Kepegawaian BPPK adalah sesuai dengan tugasnya yaitu menyelenggarakan urusan kepegawaian.

Dari hasil wawancara diperoleh jawaban bahwa penataan/pengaturan pegawai (widyaiswara) berupa pemenuhan kebutuhan widyaiswara dapat dilihat dari formasi yang ada. Pemenuhan kebutuhan widyaiswara dapat dilakukan dengan cara impassing dari Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), alih jabatan dan seleksi. Kebutuhan formasi widyaiswara dituangkan dalam renstra BPPK dalam waktu lima tahunan. Renstra Tahun 2017-2021 yang kompisinya dibagi per tahun dan tiap jenjang ada formasi tertentu.

Untuk penataan pegawai yang terkait dengan pengembangan widyaiswara didasarkan pada pengisian Analisis Kebutuhan Pelatihan oleh widyaiswara dan dikaitkan dengan Rumpun Mata Diklat (RMD) tiap-tiap widyaiswara. Kemudian untuk pengembangan widyaiswara yang terkait dengan penjenjangan bagian kepegawaian BPPK melakukan identifikasi sendiri dengan melihat data pangkat dan capaian angka kredit tiap-tiap widyaiswara.

Dalam hal pemanfaatan ABK untuk menyusun kebutuhan pegawai dan program mutasi pegawai (widyaiswara), bagian kepegawaian menyampaikan bahwa ABK digunakan sebagai salah satu instrument untuk menyusun kebutuhan pegawai dan program mutasi pegawai (widyaiswara), Bagian Kepegawaian memperoleh data beban kerja widyaiswara berasal dari aplikasi semantik yang menunjukkan kegiatan riil berupa pelaksanaan pendidikan, pengajaran dan pelatihan (dikjartih). Selain ABK instrument lain untuk menyusun kebutuhan pegawai dan program mutasi widyaiswara adalah hasil konfirmasi bagian kepegawaian kepada masing-masing unit kerja di BPPK.

Sesuai dengan tugasnya subbagian yang melakukan penataan/pengaturan widyaiswara adalah Subbagian Administrasi Jabatan Fungsional. Hasil penyusunan data terkait penataan widyaiswara akan diserahkan kepada subbagian pengembangan pegawai dan subbagian umum kepegawaian. Untuk kebutuhan pengembangan widyaiswara setelah datanya tersedia dengan benar usulan pengembangan widyaiswara disampaikan kepada kepala subbagian pengembangan pegawai. Sedangkan data beban kerja untuk pemenuhan kebutuhan widyaiswara disampaikan kepada kepala subbagian administrasi kepegawaian. Berdasarkan informasi dari Bagian Kepegawaian BPPK, tahun 2021 tidak ada penerimaan widyaiswara karena jumlah widyaiswara saat ini masih mencukupi.

Dari hasil pembahasan atas analisis beban kerja terhadap kinerja widyaiswara penulis dapat menyampaikan bahwa ABK dapat digunakan untuk menilai efisiensi suatu jabatan dan dapat digunakan untuk melihat kemampuan widyaiswara untuk melaksanakan kegiatan. Namun yang perlu diperhatikan adalah yang menjadi kunci dalam penghitungan analisis beban kerja terdapat pada tahap pengumpulan data. Untuk memperoleh hasil analisis beban kerja yang valid dibutuhkan data yang lengkap, seluruh kegiatan yang dilakukan oleh widyaiswara baik jenis dan volume kegiatan maupun standar waktu yang dibutuhkan perlu dicatat dengan detil. Apabila data yang diperoleh pada penelitian dirasa belum lengkap maka Bagian Kepegawaian dapat menghimbau kepada masing-masing unit kerja untuk dapat mengidentifikasi kegiatan widyaiswara secara cermat.

Apabila hasil ABK belum mencapai efisiensi yang diharapkan maka dapat dilihat kembali antara beban kerja dan jumlah pegawai yang melaksanakan pekerjaan. Pimpinan pada unit kerja dapat memberi

penugasan tambahan yang sesuai dengan tugas fungsi widyaiswara agar hasil analisis beban kerjanya lebih optimal. Apabila terdapat tugas-tugas yang seharusnya dilakukan oleh widyaiswara namun pada kenyataannya dilaksanakan oleh pejabat lain, maka perlu dilakukan evaluasi. Jika widyaiswara tidak dapat melaksanakan kegiatan tersebut, maka perlu dikembangkan kompetensinya. Pimpinan pada unit kerja perlu mengidentifikasi kegiatan widyaiswara yang dilaksanakan oleh selain pejabat widyaiswara kemudian mencari solusinya.

## 5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengolahan data di atas, maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan hasil penghitungan analisis beban kerja widyaiswara pada BPPK tahun 2019 menunjukkan bahwa kebutuhan widyaiswara pada BPPK adalah 98 orang, sedangkan jumlah widyaiswara adalah 142 orang sehingga kelebihan widyaiswara 44 orang. Nilai efisiensi jabatan dari perhitungan analisis beban kerja widyaiswara diperoleh nilai sebesar 0,69 hal ini dapat diartikan bahwa kinerja widyaiswara perlu ditingkatkan. Mengingat nilai efisiensi jabatan widyaiswara masih kurang dari 1 maka tahun 2021 BPPK tidak menambah jumlah widyaiswara.

Dari hasil penghitungan analisis beban kerja widyaiswara terdapat dua unit kerja yang kekurangan pegawai yaitu Balai Diklat Kepemimpinan dan BDK Balikpapan. Sedangkan unit kerja yang kebutuhan pegawainya kurang dari satu orang adalah BDK Denpasar, BDK Palembang, BDK Pekanbaru, BDK Manado dan BDK Makassar. Jika data kegiatan-kegiatan yang dilakukan dapat dikumpulkan secara keseluruhan maka hasil analisis beban dapat dijadikan bahan penataan widyaiswara di BPPK dan unit kerjanya. Apabila data yang dikumpulkan belum lengkap maka hasil analisis beban kerja belum akurat.

## 6. IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Dalam penelitian analisis beban kerja ini belum dapat dapat diukur efektivitas jabatan widyaiswara. Hal ini dikarenakan jenis pekerjaan yang dikumpulkan penulis belum diklasifikasikan pekerjaan yang sifatnya tugas dan fungsi serta pekerjaan yang sifatnya di luar tugas dan fungsi.

Untuk penyempurnaan hasil analisis beban kerja di tahun berikutnya Bagian Kepegawian BPPK perlu mengumpulkan data beban kerja widyaiswara yang lengkap. Jika data kegiatan widyaiswara sudah dikumpulkan secara lengkap dan hasil efisiensi jabatan kurang dari 0,75, pimpinan unit kerja dapat memberikan tugas tambahan kepada widyaiswara agar beban kerjanya optimal.

## DAFTAR PUSTAKA

Asri, R. M., & Pratiwi, S. G. (2012). Analisis Beban Kerja untuk Menentukan Jumlah Optimal Karyawan dan Pemetaan Kompetensi Karyawan Berdasar Pada Job Description (Studi Kasus:

Jurusan Teknik Industri, ITS, Surabaya). *Jurnal Teknik ITS*, 1, A-526 - A-529. Retrieved MEI 2020  
Hamukti, W., Andrawina, L., & Suwarsono, W. L. (2017). Analisis Beban Kerja Dosen Bidang Pendidikan dan Penunjang Menggunakan Metode Knowledge Conversion 5C-4C. *Jurnal Integrasi Sistem Industri*, 4.  
Hartono, S. (2012). *MOBELAN MANING (Model Pembelajaran Berbasis Lean Manufacturing*. Yogyakarta: Deepublish  
Masdar, S. d. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi untuk Pelayanan Publik*. Surabaya: Airlangga University Press.  
Sarwono, Jonathan, 2006, *Penulisan Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu  
Yusuf, Muri, 2013. *Metode Penulisan Kuantitatif, Kualitatif dan Penulisan Gabungan*. Jakarta. Prenadamedia Group  
Salama, A., Wijaja, A. F., & Hermawan. (2015). *Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kependidikan Berdasarkan Analisis Beban Kerja di Lingkungan Perguruan Tinggi (Studi pada Program Pascasarjana Universitas Brawijaya)*. *Wacana*, 18, 259-265. Retrieved Mei 2020  
Santoso, Y., & Rasman, R. (2015). *A Simple Practical Guide to Develop Organization Design and Job Analysis*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo KOMPAS GRAMEDIA.  
Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil  
Peraturan Menteri Keuangan Nomor 175/PMK.01/2016 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja (Workload Analysis) di Lingkungan Kementerian Keuangan  
Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional dan Angka Kreditnya  
Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 130/KMK.01/2013 tentang Penataan Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan