



MODUL
PELATIHAN TEKNIS ADMINISTRASI
ANALISIS JABATAN DAN ANALISIS BEBAN KERJA
KONSEP DASAR PENYUSUNAN ANALISIS BEBAN KERJA



KEMENTERIAN AGAMA RI
BADAN LITBANG DAN DIKLAT
PUSDIKLAT TENAGA ADMINISTRASI 2021

KEMENTERIAN AGAMA RI
BADAN LITBANG DAN DIKLAT
PUSDIKLAT TENAGA ADMINISTRASI 2021



MODUL
PELATIHAN TEKNIS ADMINISTRASI
ANALISIS JABATAN DAN ANALISIS BEBAN KERJA
KONSEP DASAR PENYUSUNAN ANALISIS BEBAN KERJA

KEMENTERIAN AGAMA
BADAN LITBANG DAN DIKLAT
PUSDIKLAT TENAGA ADMINISTRASI
TAHUN 2021

Hak Cipta © Pada:

Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama Republik Indonesia

Badan Litbang dan Diklat Edisi Tahun 2021

Badan Penelitian dan Pengembangan dan Pendidikan dan Pelatihan

Jl. M. H. Thamrin Nomor 6, Jakarta Pusat

Telp. (62 21) 3920663, 3920688, 3920680

KATA PENGANTAR

Puji syukur kita panjatkan kehadiran Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa. Berkat rahmat dan hidayah-Nya, Pusdiklat Tenaga Administrasi Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama telah berhasil menyelesaikan penyusunan Modul Pelatihan Teknis Administrasi. Keberhasilan ini tidak lepas dari ketepatan dalam memenuhi target perencanaan pelaksanaan dan evaluasi akhir kegiatan penyusunan Modul.

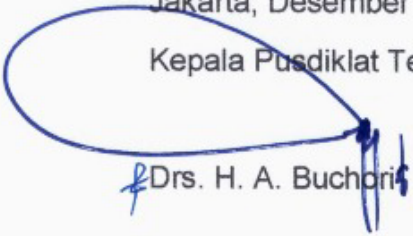
Modul ini dapat diselesaikan berkat kontribusi berbagai pihak. Untuk itu, kami mengucapkan terimakasih yang setinggi-tingginya kepada para pengelola dan pelaksana kegiatan serta khususnya kepada penyusun Modul. Semoga karya ini menjadi sumbangan berharga dalam mewujudkan kualitas pelatihan pada Kementerian Agama.

Substansi materi yang diuraikan dalam modul ini adalah pengejawantahan dari Kurikulum dan Silabus (Kursil) pelatihan yang telah disusun sebelumnya. Modul ini kami pandang telah berhasil menuangkan standar kompetensi, indikator keberhasilan dan uraian materi kursil sehingga cukup memenuhi kebutuhan peserta pelatihan dalam memahami materi yang diajarkan oleh fasilitator. Kami berharap, modul ini dapat membantu peserta pelatihan dalam proses pembelajaran baik ketika pembelajaran klasikal maupun saat belajar mandiri dan daring. Modul ini juga akan menuntun fasilitator dalam memberikan materi serta tidak menutup kemungkinan mengembangkannya sesuai kebutuhan. Dengan demikian, modul ini tidak lagi menjadi satu-satunya sumber belajar sehingga pembelajaran akan semakin menarik, kaya kreativitas dan memberikan inspirasi baik kepada peserta pelatihan maupun fasilitator.

Sebagai buah karya manusia, tentu Modul ini tidak sempurna. Untuk itu, kami mohon maaf jika masih terdapat kekurangan sekaligus mengharapkan kepada seluruh pembaca, khususnya peserta pelatihan untuk memberikan kritik dan saran perbaikan demi penyempurnaannya. Semoga Modul ini bermanfaat untuk kita semua. Selamat membaca.

Jakarta, Desember 2021

Kepala Pusdiklat Tenaga Administrasi

 Drs. H. A. Buchori

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	ii
Keputusan Kepala Badan Litbang Dan Diklat Kementerian Agama RI	
Nomor Tahun 2021	iii
Lampiran Keputusan Kepala Badan Litbang Dan Diklat Kementerian	
Agama RI Nomor Tahun 2021.....	v
Petunjuk Penggunaan Modul	vii
BAB I I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	
B. Deskripsi Singkat	
C. Tujuan Pembelajaran	
1. Hasil Belajar	
2. Indikator Hasil Belajar.	
D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok	
E. Metode	
F. Media	
G. Alokasi Waktu	
BAB II METODE DAN TAHAPAN PELAKSANAAN	
ANALISIS BEBAN KERJA	
Indikator Hasil Belajar	
A. Metode Analisis Beban Kerja	
B. Tahapan Pelaksanaan Analisis Beban Kerja	
C. Latihan	
D. Rangkuman	
E. Evaluasi Materi Pokok 1	
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	
BAB III ASPEK ANALISIS BEBAN KERJA	
Indikator Hasil Belajar	
A. Uraian Tugas	
B. Waktu Kerja	
C. Beban Kerja	
D. Standar Waktu Kerja	
E. Tingkat Efisiensi Jabatan	
F. Latihan	
G. Rangkuman	
H. Evaluasi Materi Pokok 2	
I. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	
A. Kesimpulan	
B. Evaluasi Materi Pokok	
C. Kunci Jawaban	
D. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	
DAFTAR PUSTAKA	



KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAN
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA
NOMOR 109 TAHUN 2021
TENTANG
MODUL PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI
PADA KEMENTERIAN AGAMA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka meningkatkan kualitas pelaksanaan pelatihan tenaga administrasi pada Kementerian Agama, perlu bahan ajar berupa modul pelatihan tenaga administrasi pada Kementerian Agama;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Keputusan Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama tentang Modul Pelatihan Tenaga Administrasi pada Kementerian Agama;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6477);
3. Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2015 tentang Kementerian Agama (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 168);
4. Peraturan Menteri Agama Nomor 42 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 1495);

5. Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2020 Tentang Penyelenggaraan Pelatihan Sumber Daya Manusia Pada Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 711);
6. Peraturan Menteri Agama Nomor 51 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 933);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan	KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA TENTANG MODUL PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI PADA KEMENTERIAN AGAMA.
KESATU	Menetapkan Modul Pelatihan Tenaga Administrasi pada Kementerian Agama adalah sebagaimana tercantum pada lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.
KEDUA	Modul sebagaimana dimaksud pada Diktum KESATU terdiri dari 15 (lima belas) modul.
KETIGA	Modul sebagaimana dimaksud pada Diktum KESATU digunakan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi serta Balai Diklat Keagamaan Kementerian Agama dalam penyelenggaraan pelatihan tenaga administrasi.
KEEMPAT	Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
Pada tanggal 3 Desember 2021

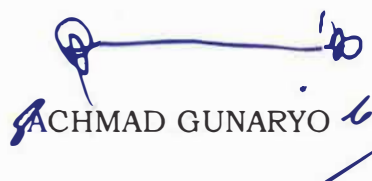
KEPALA BADAN PENELITIAN DAN
PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN,


ACHMAD GUNARYO 

LAMPIRAN
KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAN
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA
NOMOR 109 TAHUN 2021
TENTANG
MODUL PELATIHAN TEKNIS ADMINISTRASI
PADA KEMENTERIAN AGAMA

NO	JUDUL	TAHUN
1	Konsep Dasar Penilaian Kinerja PNS	2021
2	Indikator Kinerja Individu dan Kinerja Organisasi	2021
3	Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil	2021
4	Pembinaan Kinerja	2021
5	Konsep Dasar Penyusunan Analisis Jabatan	2021
6	Penyusunan Analisis Jabatan	2021
7	Konsep Dasar Penyusunan Analisis Beban Kerja	2021
8	Penyusunan Analisis Beban Kerja	2021
9	Perencanaan dan Penyiapan Proyek Surat Berharga Syariah Negara (SBSN)	2021
10	Pengelolaan Keuangan (Pengajuan RPD, Tata Cara Pembayaran)	2021
11	Pengelolaan Barang/ Jasa Pemerintah	2021
12	Pengendalian dan Pengawasan Proyek SBSN	2021
13	Pelaporan Kegiatan/ Proyek	2021
14	Konsep Dasar dan Transaksi Ekonomi Syariah	2021
15	Perencanaan dan Manajemen Keuangan Syariah	2021

KEPALA BADAN PENELITIAN DAN
PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN,


ACHMAD GUNARYO

PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL

Petunjuk penggunaan modul ini berisi tentang cara menggunakan modul dan cara belajar yang sistematis agar memudahkan peserta pelatihan dalam mencapai kompetensi yang diharapkan:

1. Langkah- Langkah belajar yang perlu dilakukan

Pelajari setiap materi pokok dan sub materi pokok dengan teliti dan sungguh sungguh, jika ada bagian yang kurang jelas tanyakan kepada widyaiswara/tenaga pengajar. Langkah terakhir adalah melakukan revidi terhadap materi- materi pelatihan setiap akhir pembelajaran;

2. Target waktu dan pencapaian dalam pembelajaran menggunakan modul:

No	Materi / Sub Materi Pokok	Estimasi Waktu	Keterangan
1.	Metode dan Tahapan Pelaksanaan Analisis Beban Kerja 1.1 Metode Analisis Beban Kerja 1.2. Tahapan Pelaksanaan Analisis Beban Kerja	2 JP	
2.	Aspek Analisis Beban Kerja 2.1 Uraian Tugas 2.2 Waktu Kerja 2.3 Beban Kerja 2.4 Standar Waktu Kerja 2.5 Tingkat Efisiensi Jabatan	4 JP	

3. Hasil Evaluasi *Self Assessment*

Kerjakan Latihan pada setiap akhir materi pokok dan kerjakan evaluasi pada setiap akhir pembelajaran. Cocokkan setiap jawaban dengan kunci jawaban yang tersedia untuk mengukur tingkat pemahaman dari setiap materi pelatihan. Jika dalam Latihan dan evaluasi pada setiap materi pokok telah mencapai hasil yang memuaskan, maka kerjakan evaluasi materi pokok yang ada pada bagian akhir

modul dan cocokan dengan kunci jawaban yang tersedia untuk mengetahui tingkat pemahaman dari seluruh materi yang ada di modul;

4. Prosedur peningkatan kompetensi materi

Peserta dapat mencari referensi bacaan dari berbagai sumber untuk menambah pengetahuan dan memperoleh informasi terbaru yang dapat menunjang tugas dan fungsinya di kantor;

5. Peran widyaiswara/ tenaga pengajar dalam proses pembelajaran

Widyaiswara/tenaga pengajar dapat memberikan bimbingan dan motivasi serta berbagi pengalaman dalam praktik pekerjaan yang dilakukan sehari-hari yang terkait dengan materi yang disampaikan;

6. Peserta menyiapkan catatan kecil jika diperlukan.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Memasuki era reformasi, pembaruan segala bidang dilakukan bahkan Undang-Undang Dasar 1945 juga diamandemen hingga empat kali. Selain itu, sistem desentralisasi juga diterapkan dengan tujuan agar potensi yang dimiliki daerah dapat dimaksimalkan termasuk dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (Haning, 2018). Namun di sisi lain penerapan desentralisasi menyebabkan tiga hal yakni praktik korupsi, kolusi dan nepotisme meluas di tingkat daerah (Rusli, 2020). Terjadi ketimpangan layanan publik antar daerah dan belum ada aturan sanksi terhadap daerah yang menyediakan layanan buruk kepada masyarakat (Girindrawardana, 2002). Kegagalan birokrasi dalam merespon krisis baik itu krisis ekonomi maupun politik akan memengaruhi tercapainya *good governance*. Kegagalan itu sangat ditentukan oleh faktor kekuasaan, insentif, akuntabilitas dan budaya birokrasi (Dwiyanto, 2002). Ternyata di antara komponen bangsa, birokrasi adalah komponen yang paling lambat berubah.

Untuk itu, pendekatan reformasi birokrasi yang perlu dilakukan untuk memperbaiki perilaku dan kinerja pelayanan birokrat di Indonesia adalah pendekatan yang bersifat holistik (*holistic approach*) (Haning, 2018), yaitu reformasi yang mencakup semua unsur birokrasi yaitu unsur pengetahuan, keterampilan, mindset sumber daya manusia aparatur, struktur birokrasi, budaya birokrasi, serta sarana dan prasarana birokrasi. Hal ini sejalan dengan *roadmap* reformasi birokrasi yang ditetapkan dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2020 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 juga membawa perubahan mendasar dalam manajemen ASN (Prasojo & Rudita, 2014). Penerapan sistem merit dalam manajemen ASN merupakan amanat utama dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014. Sistem merit menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 pasal 1 adalah: "Kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa

membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umum atau kondisi kecacatan.

Dengan menerapkan sistem merit maka pengangkatan pegawai, mutasi, promosi, penggajian, penghargaan dan pengembangan karir pegawai didasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja pegawai (Tamarengki, Liando, dan Kumayas, 2019). Sistem tersebut tidak hanya menimbulkan rasa keadilan di kalangan pegawai, juga dapat mendorong peningkatan kompetensi dan kinerja (Haning, 2018).

Analisis Beban Kerja menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja adalah Teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja. Senada dengan Peraturan tersebut, menurut Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 164 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Beban Kerja (*Work Load Analysis*) di Lingkungan Kementerian Agama disebutkan pula bahwa analisis beban kerja adalah suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja.

Sejak diberlakukannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, setiap instansi pemerintah dalam melakukan analisis jabatan dan/atau analisis beban kerja dalam rangka penyusunan kebutuhan ASN harus menyesuaikan dengan ketentuan dalam peraturan ini paling lambat tanggal 17 Januari 2022.

B. Deskripsi Singkat

Modul mata pelatihan ini berisi tentang konsep dasar Penyusunan Analisis Beban Kerja.

C. Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran peserta memahami dan mampu menguraikan konsep dasar penyusunan Analisis Beban Kerja.

D. Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan dapat:

1. Mendeskripsikan metode dan tahapan pelaksanaan Analisis Beban Kerja
2. Menguraikan Aspek Analisis Beban Kerja

E. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

1. Metode dan Tahapan Pelaksanaan Analisis Beban Kerja
 - a. Metode Analisis Beban Kerja
 - b. Tahapan Pelaksanaan Analisis Beban Kerja
2. Aspek Analisis Beban Kerja.
 - a. Uraian Tugas
 - b. Waktu Kerja.
 - c. Beban Kerja
 - d. Standar Waktu Kerja
 - e. Tingkat Efisiensi Jabatan

F. Metode

Metode yang digunakan dalam pembelajaran ini antara lain ceramah interaktif, diskusi kelompok, dan latihan dengan teman (*peer practice*).

G. Media

Media yang digunakan antara lain media visual berupa gambar dan berita di website, media audio visual berupa video tentang manajemen kepegawaian pada kementerian/lembaga.

H. Alokasi Waktu

Modul ini disampaikan melalui 6 jam pembelajaran.

BAB II

METODE DAN TAHAPAN PELAKSANAAN ANALISIS BEBAN KERJA

Indikator Keberhasilan

Setelah mengikuti pelatihan ini, peserta diharapkan dapat mendeskripsikan metode dan tahapan pelaksanaan Analisis Beban Kerja

A. Metode Analisis Beban Kerja

Analisis beban kerja digunakan untuk menghitung jumlah kebutuhan pegawai atau Pemangku Jabatan berdasarkan sejumlah target pekerjaan yang harus diselesaikan pada satuan waktu tertentu. Metode pendekatan yang digunakan dalam melakukan penghitungan kebutuhan jumlah dan jenis Jabatan terdiri atas:

- a. hasil kerja;
- b. obyek kerja;
- c. peralatan kerja; dan/atau
- d. tugas per tugas Jabatan.

Analisis beban kerja dengan menggunakan pendekatan **hasil kerja** dilakukan untuk jabatan yang produk atau output jabatannya satu jenis dan sifat dari produk yang dihasilkannya dapat diukur. Sedangkan Analisis beban kerja dengan menggunakan pendekatan obyek kerja dilaksanakan untuk Jabatan yang beban kerjanya tergantung pada obyek yang dilayani.

Analisis Beban Kerja dengan menggunakan pendekatan peralatan kerja dilaksanakan untuk Jabatan yang pekerjaannya bergantung pada alat kerja yang tersedia. Dan Analisis Beban Kerja dengan menggunakan pendekatan tugas per tugas Jabatan dilaksanakan untuk Jabatan yang hasil kerja dan obyek kerjanya beragam atau banyak jenisnya. Dalam menggunakan pendekatan tugas per tugas Jabatan informasi yang diperlukan terdiri atas:

- a. uraian tugas;
- b. jumlah beban untuk setiap tugas;
- c. waktu penyelesaian rata-rata untuk setiap beban; dan

d. jumlah jam kerja efektif.

B. Tahapan Pelaksanaan Analisis Beban Kerja

Proses pelaksanaan Analisis Beban Kerja dilaksanakan dengan tahapan-tahapan tertentu. Ada lima tahapan dalam proses analisis beban kerja yang harus diadakan dengan suatu cara yang efektif. Lima tahapan tersebut adalah: perencanaan, persiapan, pelaksanaan, merumuskan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan serta menyajikan dan memvalidasi hasil pekerjaan analisis beban kerja. Adapun pelaksanaan Kegiatan Analisis Beban Kerja adalah sebagai berikut:

1. Prosedur

Untuk kelancaran pelaksanaan Analisis Beban Kerja pada masing-masing Instansi Pemerintah, Pejabat Pembina Kepegawaian membentuk Tim Pelaksana Analisis Beban Kerja.

1) Tugas Tim Pelaksana Analisis Beban Kerja :

Tugas Tim Pelaksana Analisis Beban Kerja adalah mengumpulkan data jabatan, memverifikasi data, serta mengumpulkan beban kerja dalam jangka waktu satu tahun. .

2) Persyaratan untuk dapat diangkat menjadi anggota tim Pelaksana Analisis Beban Kerja adalah:

- a. PNS dan/atau PPPK yang telah mengikuti pelatihan dan/atau bimbingan teknis analisis jabatan serta analisis beban kerja dan/atau
- b. Syarat-syarat objektif lain yang ditentukan oleh pejabat yang berwenang, termasuk pengalaman dan kemampuan lain yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas tim.

3) Susunan keanggotaan tim Pelaksana Analisis Beban Kerja terdiri atas :

- a. Seorang Ketua merangkap anggota;
- b. Seorang Sekretaris merangkap anggota; dan
- c. Paling sedikit 7 (tujuh) orang anggota, termasuk ketua dan sekretaris.

4) Untuk menjamin obyektivitas dalam penyusunan Analisis Beban Kerja anggota tim ditetapkan dalam jumlah ganjil.

- 5) Ketua Tim dapat ditunjuk dari seorang JPT Pratama atau Administrator yang secara fungsional bertanggung jawab di bidang kepegawaian atau organisasi. Sekretaris dapat ditunjuk paling rendah seorang pejabat Pengawas yang memiliki kemampuan dan pengalaman teknis di bidang Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja atau Pejabat Fungsional yang membidangi Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja.
- 7) Tugas Ketua Tim Pelaksana Analisis Beban kerja adalah
- Membuat rencana kerja pelaksanaan Analisis Beban Kerja;
 - Memberikan pengarahan dan bimbingan kepada anggota Tim Pelaksana Analisis Beban Kerja; dan
 - Menyampaikan hasil pelaksanaan Analisis Beban Kerja kepada Pejabat Pembina Kepegawaian instansi yang bersangkutan.
- 8) Tugas Sekretaris Tim adalah:
- Membantu Ketua Tim dalam melaksanakan tugasnya;
 - Menyiapkan bahan diskusi, seminar atau lokakarya;
 - Menyelenggarakan diskusi, seminar atau lokakarya; dan
 - Mempersiapkan segala sesuatu yang diperlukan untuk kelancaran pelaksanaan analisis beban kerja.
 - Melaporkan hasil penyusunan Analisis Beban Kerja kepada Ketua Tim.
- 9) Tugas anggota Tim adalah:
- Menentukan metode pengumpulan data yang akan digunakan;
 - Mengumpulkan seluruh data dengan menggunakan metode tertentu dan menyusunnya menjadi analisis beban kerja;
 - Melakukan diskusi, seminar, atau lokakarya dalam rangka pelaksanaan analisis beban kerja; dan
 - Menyusun hasil akhir analisis beban kerja.
 - Melaporkan hasil penyusunan Analisis Beban Kerja kepada Sekretaris Tim.

C. Latihan

Diskusikan dalam kelompok (3 sd 5 orang) tentang upaya apa yang dapat

dilakukan Kementerian Agama dalam membenahi permasalahan beban kerja di Kementerian Agama.

D. Rangkuman

1. Metode pendekatan yang digunakan dalam melakukan penghitungan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan terdiri atas:
 - a. hasil kerja;
 - b. obyek kerja;
 - c. peralatan kerja; dan/atau
 - d. tugas per tugas Jabatan

2. Tahapan Proses pelaksanaan Analisis Beban Kerja dilaksanakan dengan tahapan-tahapan tertentu. Ada lima tahapan dalam proses analisis beban kerja yang harus diadakan dengan suatu cara yang efektif. Lima tahapan tersebut adalah: perencanaan, persiapan, pelaksanaan, merumuskan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan serta menyajikan dan memvalidasi hasil pekerjaan analisis beban kerja.

E. Evaluasi Kegiatan Belajar Materi Pokok 1

1. Jelaskan beberapa Metode Pendekatan Analisis Beban Kerja!
2. Jelaskan Tahapan Proses Pelaksanaan Analisis Beban Kerja!

F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkanlah jawaban dengan penjelasan jawaban evaluasi kegiatan belajar yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar untuk mengetahui tingkat penguasaan terhadap materi kegiatan belajar tersebut.

BAB III

ASPEK ANALISIS BEBAN KERJA

Indikator Keberhasilan

Setelah mengikuti pelatihan ini, peserta diharapkan dapat menguraikan analisis beban kerja

A. Uraian Tugas

Uraian tugas adalah paparan atau bentangan atas semua tugas jabatan yang merupakan upaya pokok yang dilakukan pemegang jabatan dalam memproses bahan kerja menjadi hasil kerja dengan menggunakan perangkat kerja dan dalam kondisi pelaksanaan tertentu (LAN, 1990: 5).

Uraian tugas yang baik harus memenuhi enam kualifikasi, meliputi:

1. Sistematis (memenuhi aturan, bentuk, syarat-syarat tertentu).
2. Jelas (harus dapat memberi isi dan maksud yang jelas dan dapat dipahami oleh pembacanya).
3. Ringkas (perlu menggunakan kata-kata dan kalimat yang singkat dan benar sehingga pembacanya tidak perlu waktu yang lama untuk memahaminya).
4. Tepat (harus menyajikan uraian yang sesuai dan cocok seperti apa yang dimaksudkan oleh isi jabatan).
5. Taat azas (kata-kata dan kalimat tersebut isinya menunjukkan maksud dan arah yang sama).
6. Akurat (harus disusun secara teliti, tidak kurang dan tidak lebih).

Penyusunan uraian tugas hendaknya memperhatikan beberapa hal berikut:

a). Syarat Isi

Syarat isi dimaksudkan agar uraian tugas dapat mencerminkan secara tersurat dan atau tersirat akan obyek, cara, dan tujuannya. Salah satu cara yang digunakan adalah diuji dengan kalimat Tanya, seperti:

- *what* ? apa yang dikerjakan oleh si pemegang jabatan;
- *how* ? bagaimana cara tugas itu dilakukan;
- *why* ? mengapa/untuk tujuan apa tugas itu dilakukan.

b). Norma Kalimat

Uraian tugas diformulasikan dalam bentuk kalimat, sehingga perlu diperhatikan norma penyusunan kalimat.

- kalimat dibuat sederhana berisi WHW (what-how-why);
- kalimat uraian tugas merupakan kalimat yang menonjolkan predikat dan obyek tanpa menggunakan subyeknya, predikat tersebut berujud kata yang menunjukkan tindak kerja.

Contoh 1:

Mencatat pengeluaran uang dalam buku kas.

(pola susunan kalimat pada tugas yang fungsi pekerjaannya erat dengan data, maka polanya: predikat-obyek bersifat data dan keterangan cara serta tujuan. Namun cara dan tujuan sering tidak tersurat tetapi hanya tersirat).

Contoh 2:

Mewawancarai pencari kerja dengan menanyakan nama, pendidikan, pengalaman yang dimiliki untuk mengetahui identitasnya.

(pola susunan kalimat pada tugas yang fungsi pekerjaannya erat dengan orang, polanya adalah: predikat-obyek berujud orang dan kata keterangan cara serta tujuan.

Contoh 3:

Mengasah gergaji menggunakan kikir agar gergaji menjadi tajam.

(pola susunan kalimat pada tugas yang fungsi pekerjaannya erat dengan benda, polanya adalah: predikat-obyek berujud benda dan kata keterangan cara serta tujuan.

B. Waktu Kerja

Sebelum penghitungan kerja dilaksanakan, terlebih dahulu harus diketahui jumlah waktu yang diperlukan oleh suatu unit organisasi atau pegawai pemegang jabatan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi beban tugasnya. Waktu kerja ditetapkan oleh pimpinan organisasi dan terdiri atas dua jenis, yaitu: waktu kerja produktif dan waktu kerja tidak produktif. Waktu kerja produktif adalah waktu yang benar-benar digunakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Sedangkan waktu kerja tidak produktif adalah waktu yang tidak benar-benar (semu) untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Contoh :

Jabatan Kepala Subbagian Tata Usaha salah satu tugasnya adalah : Merencanakan kegiatan pelayanan pendataan rencana program dan kegiatan berdasarkan rencana operasional program Subbagian Tata Usaha sebagai pedoman pelaksanaan tugas. **Satuan hasilnya** adalah dokumen, sebanyak 2 dokumen. Jika waktu penyelesaian tugas tersebut **diperlukan waktu 37 jam** dalam satu tahun, maka waktu kerja ditulis **37 jam**.

C. Beban Kerja

Beban Kerja merupakan rata-rata jumlah satuan hasil yang diwujudkan dengan angka yang mempunyai hubungan dengan standar waktu kerja

Contoh :

masih jabatan yang sama yaitu : Kepala Subbagian Tata Usaha

Yang dimaksud dengan rata-rata adalah apakah pekerjaan Merencanakan kegiatan pelayanan pendataan rencana program dan kegiatan berdasarkan rencana operasional program Subbagian Tata Usaha sebagai pedoman pelaksanaan tugas dilakukan setiap hari ? Jika dilakukan setiap hari, maka berapa jumlahnya setiap hari. Jika tidak dilakukan setiap hari, maka tingkatkan menjadi setiap minggu, Jika tidak dilakukan setiap minggu maka tingkatkan menjadi setiap bulan dan seterusnya sampai setiap tahun. Kemudian berapa banyak jumlahnya.

D. Standar Waktu Kerja

Standar waktu kerja adalah waktu efektif yang digunakan untuk bekerja. Jam kerja efektif adalah jumlah jam kerja formal dikurangi dengan waktu kerja yang hilang karena tidak bekerja (*allowance*) seperti istirahat makan, melepas lelah, buang air, dan sebagainya.

Allowance diperkirakan rata-rata sekitar 30 % dari jumlah jam kerja formal. Dalam menghitung jam kerja efektif sebaiknya digunakan ukuran 1 minggu.

Jam Kerja per Tahun sesuai Permenpan RB No.1 Tahun 2020:

Jam kerja formal

- 5 hari kerja = $235 \text{ hr} \times 7 \text{ jam } 30 \text{ menit/hr} = 1.715$ dibulatkan = 1.700 jam

- 6 hari kerja = $287 \text{ hr} \times 6 \text{ jam } 30 \text{ menit/hr} = 1.808$ dibulatkan = 1.800

jam

Jam kerja efektif

- 5 hari kerja = $235 \text{ hr} \times 5 \text{ jam } 30 \text{ menit/hr} = 1.245$ dibulatkan = 1.250

jam

- 6 hari kerja = $287 \text{ hr} \times 4 \text{ jam } 30 \text{ menit/hr} = 1.234$ jam dibulatkan =

1.250 jam.

Jam kerja tidak efektif

- 5 hari kerja = $235 \text{ hr} \times 2 \text{ jam/hr} = 470$ Jam

- 6 hari kerja = $287 \text{ hr} \times 2 \text{ jam/hr} = 574$ jam

Jam kerja efektif tersebut akan menjadi alat pengukur dari beban kerja yang dihasilkan setiap unit kerja/jabatan.

Contoh :

Masih Jabatan Kasubag Tata Usaha, jika pekerjaan merencanakan kegiatan pelayanan pendataan rencana program dan kegiatan berdasarkan rencana operasional program Subbagian Tata Usaha sebagai pedoman pelaksanaan tugas dilakukan setiap tahun maka standard waktu kerja adalah 1.250 jam.

E. Tingkat Efisiensi Jabatan

Tingkat efisiensi jabatan adalah tercapainya penyelesaian suatu tugas jabatan oleh pemangku jabatan, dengan kualitas pelayanan yang tepat hasil dan tepat waktu. Hasil perhitungan tingkat efisiensi jabatan ini, dapat digunakan sebagai ukuran untuk mengetahui kebutuhan pegawai.

Contoh :

Tugas berikut Kasubag Tata Usaha adalah membagi tugas kepada bawahan di lingkungan Subbagian Tata Usaha sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing untuk kelancaran pelaksanaan tugas ketata usahaan serta rumah tangga dan administrasi kepegawaian; Satuan Hasilnya adalah Dokumen, Waktu Penyelesaiannya adalah 3 jam, Hasil Kerjanya 24, Standar Kerjanya Tahunan. Tingkat Efisiensi Jabatan (Kebutuhan Pegawai) yaitu $3 \times 24 : 1.250 = 0,06$

CONTOH FORMULIR PENGUKURAN KEBUTUHAN PEGAWAI

Nama Jabatan :

Unit Kerja :

Ikhtisar Jabatan :

.....

No	Uraian Tugas	Hasil Kerja	Jumlah Hasil	Waktu Penyelesaian (Jam)	Waktu Efektif	Kebutuhan Pegawai

1						
2						
dst.						

Petunjuk Pengisian Pengukuran Kebutuhan Pegawai

No	Uraian	Keterangan
1	Nama Jabatan	Tulis Nama Jabatan yang sekarang saudara pangku dengan nama yang tersebut dalam surat keputusan
2	Unit Kerja	Tulis unit kerja tempat saudara bekerja
3	Ikhtisar Jabatan	Adalah uraian jabatan dalam bentuk ringkas yang memberikan gambaran secara umum tentang ruang lingkup atau kompleksitas jabatan dalam satu kalimat yang mencerminkan apa yang dikerjakan (What) bagaimana cara mengerjakan (How) dan mengapa dikerjakan (Why)
4	Uraian Tugas	Tulislah dengan jelas dan ringkas uraian tugas pokok saudara secara berurutan dari yang paling berat, kurang berat dan ringan dalam satu kalimat yang mencerminkan apa yang dikerjakan (What) bagaimana cara mengerjakan (How) dan mengapa dikerjakan (Why)
5	Hasil Kerja	Tulislah hasil kerja yang saudara peroleh dalam melaksanakan tugas pada setiap uraian tugas diisi dalam bentuk kata misalnya : dokumen, data, surat, kegiatan, laporan.

6	Jumlah Hasil	Tulis jumlah hasil kerja yang harus diselesaikan dalam 1 (satu) tahun
7	Waktu Penyelesaian (Jam)	Tulislah berapa rata-rata waktu penyelesaian yang digunakan dalam penyelesaian suatu tugas jabatan
8	Waktu Efektif	Tulis waktu yang efektif digunakan untuk bekerja dalam 1 (satu) tahun yaitu 1.250 jam
9	Kebutuhan Pegawai	Diisi dengan menggunakan rumus : Waktu Penyelesaian X Hasil Kerja : Waktu Efektif

Contoh

Penghitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Pendekatan Tugas per Tugas Jabatan

Jabatan : Kepala Subbagian Tata Usaha
Unit Kerja : Sub.Bagian Tata Usaha Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah

Ikhtisar Jabatan : Memimpin dan melaksanakan pelayanan pendataan rencana program dan kegiatan, tata usaha serta rumah tangga dan administrasi kepegawaian lingkup badan sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku untuk mencapai ketatausahaan yang baik.

Perhitungan :

No	Uraian Tugas	Hasil Kerja	Jumlah Hasil	Waktu Penyelesaian (Jam)	Waktu Efektif	Kebutuhan Pegawai

1	2	3	4	5	6	7
1	Merencanakan kegiatan pelayanan pendataan rencana program dan kegiatan berdasarkan rencana operasional program Subbagian Tata Usaha sebagai pedoman pelaksanaan tugas;	Dokumen	2	75	1250	0,12
2	Membagi tugas kepada awahan di lingkungan Subbagian Tata Usaha sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing untuk kelancaran pelaksanaan tugas ketatausahaan serta rumah tangga	Dokumen	24	3	1250	0,06

	dan administrasi kepegawaian;					
3	Membimbing pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbagian Tata Usaha sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan agar pekerjaan berjalan tertib dan lancar;	Kegiatan	24	2	1250	0,04
4	Memeriksa hasil kerja bawahan di lingkungan Subbagian Tata Usaha dan Ekspedisi surat menyurat sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku agar terhindar dari kesalahan;	Dokumen	48	1.50	1250	0,06

5	Menyelenggarakan layanan umum dan kerumah tanggaan sesuai prosedur yang ketentuan yang berlaku dalam rangka mendukung kelancaran pelaksanaan tugas agar tercapai pelayanan yang baik;	Kegiatan	48	1.50	1250	0,06
6	Melaksanakan layanan kepegawaian yang meliputi mutasi, cuti, kenaikan pangkat, pensiun. dalam rangka pemenuhan hak kepegawaian serta tertib administrasi kepegawaian di lingkungan Badan sesuai	Dokumen	48	1.50	1250	0,06

	peraturan yang berlaku.					
7	Menyelenggarakan ketatausahaan dilingkungan badan sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku dalam rangka tertib administrasi	Kegiatan	160	1	1250	0,13
8	Menyusun konsep program balitbangda berdasarkan usulan kegiatan bidang-bidang teknis untuk mendukung kelancaran penyelenggaraan program di lingkungan Badan sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku;	Dokumen	24	10	1250	0,19

9	Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan dilingkungan Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dengan cara mengidentifikasi hambatan yang ada dalam rangka erbaikan kinerja di masa mendatang;	Dokumen	12	5	1250	0,05
10	Melaporkan pelaksanaan kinerja di lingkungan Subbagian Tata Usaha sesuai dengan rosedur dan peraturan yang berlaku sebagai akuntabilitas kinerja dan rencana kegiatan mendatang;	Laporan	24	10	1250	0,19
11	Melaksanakan tugas kedinasan lain	Laporan	24	3	1250	0,06

	yang diberikan pimpinan baik lisan maupun tertulis;					
JUMLAH KEBUTUHAN						1,02

F. Latihan

1. Diskusikan dalam kelompok (3 sd 5 orang) tentang kegunaan analisis beban kerja
2. Diskusikan dalam kelompok (3 sd 5 orang) tentang aspek-aspek analisis beban kerja

G. Rangkuman

1. Beban kerja suatu jabatan dalam organisasi publik adalah frekuensi rata-rata masing-masing jenis pekerjaan dalam jangka waktu tertentu (BKN, 1985: 173). Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu dan pengukuran beban kerja diartikan sebagai suatu teknik untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektifitas kerja suatu organisasi, atau pemegang jabatan yang dilakukan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisis beban kerja atau teknik manajemen lainnya (Menpan 1977). Adapun pengertian analisis beban kerja adalah kegiatan menghitung perkiraan beban kerja dari masing-masing satuan organisasi (BKN, 2002:430). Pengertian lain suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja (Permendagri Nomor 12 Tahun 2008). Sedangkan Analisis Beban Kerja menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja adalah Teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja

organisasi berdasarkan volume kerja.

2. Kegunaan Analisis Beban Kerja

Analisis beban kerja diperlukan untuk mengetahui dengan tepat jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk mengerjakan suatu pekerjaan dalam suatu unit organisasi sehingga tidak terjadi *under employment*, *overload*, dan *inefisiensi* sumber daya pegawai yang berakibat pada tidak optimalnya hasil kerja. Selain itu, ketiadaan analisis beban kerja juga berdampak pada berbagai hal yang terkait dengan manajemen kepegawaian, seperti: penyusunan formasi, pengembangan pegawai, penggunaan pegawai, dan lain-lain.

3. Aspek-aspek dalam Analisis Beban Kerja meliputi yaitu aspek waktu kerja, aspek beban kerja, aspek uraian tugas, aspek standar waktu kerja dan aspek tingkat efisiensi jabatan

H. Evaluasi Kegiatan Belajar Materi Pokok 2

1. Jelaskan tentang kegunaan analisis beban kerja!
2. Jelaskan aspek-aspek analisis beban kerja!

I. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkanlah jawaban dengan penjelasan jawaban evaluasi kegiatan belajar yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar untuk mengetahui tingkat penguasaan terhadap materi kegiatan belajar tersebut.

BAB IV

PENUTUP

A. Simpulan

Materi analisis beban kerja, pada dasarnya adalah merupakan sesuatu materi pendidikan dan pelatihan yang sangat dinamis, yang mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta selalu mengimbangi tuntutan perkembangan zaman dan masyarakat. Oleh karena itu materi tersebut dalam pelaksanaan di lapangan harus selalu dimutakhirkan dan diharapkan dapat menyesuaikan sesuai dengan kebutuhan di lingkungan pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN).

B. Evaluasi Kegiatan Belajar Akhir

1. Buatlah tulisan Essay 200 kata tentang pengembangan analisis beban kerja di unit kerja Saudara.
2. Buatlah analisis beban kerja di lingkungan kerja Saudara dan paparkan di depan kelas!

C. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkanlah jawaban dengan penjelasan jawaban evaluasi kegiatan belajar yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar untuk mengetahui tingkat penguasaan terhadap materi kegiatan belajar tersebut.

Kunci Jawaban

Evaluasi Pembelajaran Materi Pokok 1

Setelah selesai diskusi, peserta memaparkan hasilnya dan fasilitator memberi umpan balik sesuai hasil diskusi.

Evaluasi Pembelajaran *Materi Pokok 2*

1. Analisis beban kerja diperlukan untuk mengetahui dengan tepat jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk mengerjakan suatu pekerjaan dalam suatu unit organisasi sehingga tidak terjadi *under employment*, *overload*, dan *inefisiensi* sumber daya pegawai yang berakibat pada tidak optimalnya hasil kerja. Selain itu, ketiadaan analisis beban kerja juga berdampak pada berbagai hal yang terkait dengan manajemen kepegawaian, seperti: penyusunan formasi, pengembangan pegawai, pendayagunaan pegawai, dan lain-lain.
2. Aspek-aspek dalam Analisis Beban Kerja meliputi yaitu aspek waktu kerja, aspek beban kerja, aspek uraian tugas, aspek standar waktu kerja dan aspek tingkat efisiensi jabatan

DAFTAR PUSTAKA

1. Adhi, Win Eka dan Suparjiyanta, Analisis Jabatan, Modul Diklat Manajemen PNS, Pusdiklat Kepegawaian BKN, 2006
2. Anwar, Desy, Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Terbaru dilengkapi Ejaan Bahasa Indonesia yang disempurnakan, Amelia, Surabaya, 2003
3. Dwiyanto, Agus, et al. Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM, 2002
4. Fathoni, Abdurrahmat, Manajemen Sumber Daya Manusia, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 2006
5. Haning, M. Thahir. Reformasi Birokrasi: Desain Organisasi yang Mendukung Pelayanan Publik di Indonesia. Yogyakarta: Ilmu Giri, 2018
6. Girindrawardana, D. *Public Services Reform* in Indonesia. Ombudsman Indonesia, Jakarta. 2002
7. Rachmawati, Ike Kusdyah, Manajemen Sumber Daya Manusia, Andi Offset, Yogyakarta, 2007
8. Rusli, Zainal, Adianto, Dadang Mashur. Pembangunan Berkelanjutan dalam Bingkai Otonomi Daerah, Tama Karya: Pekanbaru, 2020
9. Tamarengki, Alan Arnaldo, Daud Liando, Neni Kumayas, Merit Sistem Dalam Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Kabupaten Kepulauan Talaud (Studi di Badan Kepegawaian Daerah), Jurnal Eksekutif ISSN: 2337 - 5736 Jurnal Jurusan Ilmu Pemerintahan Volume 3 Nomor 3 Tahun 2019 Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Sam Ratulangi
10. Subekhi, Akhmad dan Jauhir, Jauhar, Muhammad, Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia, Prestasi Pustakaraya, Jakarta, 2012

Peraturan

1. Undang-undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
2. Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS
3. Permenpan dan RB No. 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja;

4. Peraturan Badan Kepegawaian Negara No. 10 Tahun 2021 tentang Pedoman Penyusunan Kebutuhan ASN
5. Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 164 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Beban Kerja (*Work Load Analysis*) di Lingkungan Kementerian Agama