



MODUL 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
ANALISIS BEBAN KERJA

KEMENTERIAN AGAMA
BADAN LITBANG DAN DIKLAT
PUSDIKLAT TENAGA ADMINISTRASI
TAHUN 2021

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.

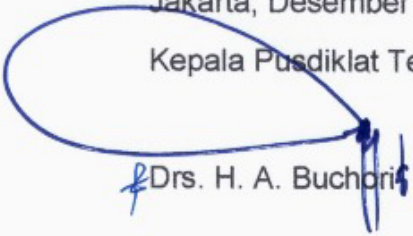
Modul ini dapat diselesaikan berkat kontribusi berbagai pihak. Untuk itu, kami mengucapkan terimakasih yang setinggi-tingginya kepada para pengelola dan pelaksana kegiatan serta khususnya kepada penyusun Modul. Semoga karya ini menjadi sumbangan berharga dalam mewujudkan kualitas pelatihan pada Kementerian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

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL	iv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi.....	3
C. Sasaran	3
D. Tujuan pembelajaran Umum	4
E. Tujuan pembelajaran Khusus.....	4
BAB II PERENCANAAN PEGAWAI	
A. Perencanaan	5
B. Konsep Beban Kerja	7
C. Rangkuman	8
D. Latihan	8
BAB III ANALISIS KEBUTUHAN PEGAWAI DAN ANALISIS BEBAN KERJA	
A. Analisis Kebutuhan Pegawai.....	9
B. Analisis Beban Kerja	9
1. Pengumpulan Data Beban Kerja	11
2. Aspek-Aspek Dalam Analisis Beban Kerja	11
3. Aspek-Aspek Dalam Perhitungan	14
4. Metode Perhitungan Kebutuhan Pegawai.....	16
C. Peta Jabatan	19



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

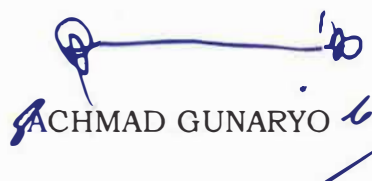
KEPALA BADAN PENELITIAN DAN
PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN,


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

Widyaiswara/Fasilitator diharapkan mengikuti petunjuk penggunaan modul Pengelolaan Keuangan SBSN, sebagai berikut:

1. Mempelajari dan memahami Rencana Pembelajaran Mata Pelatihan (RBPMP), Rencana Pembelajaran (RP), dan Modul Pengelolaan Keuangan SBSN ini.
2. Harus konsisten menjelaskan Mata Pelatihan ini sesuai urutan penyajian dalam RP dan substansi yang tercantum dalam Modul.
3. Menguasai atau memahami buku/bahan referensi termasuk peraturan perundang-undangan yang terkait.
4. Disarankan memberikan pengayaan dari bahan tayangan standar yang ada dalam modul, sepanjang untuk menambah wawasan peserta dan mengikuti perkembangan peraturan, referensi, data/informasi yang relevan.
5. Sedapat mungkin untuk mengupload peraturan, buku-buku landasan teori yang dapat memudahkan peserta mempelajari materi yang akan disampaikan secara mandiri bila pembelajaran dilakukan dengan *e-Learning*.
6. Jika ada kebijakan-kebijakan baru dapat ditambahkan dalam penyampaian materi/bahan ajar pelatihan ini.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Proporsionalitas akan memberikan nilai efisiensi suatu organisasi dan berdampak pada nilai profesionalitas kinerja. Proporsional kuantitas pegawai yang obyektif meminimalisir kendala kendala in efisiensi atau pemborosan didalam pembelanjaan pegawai. Nilai efisiensi yang merupakan salah satu indikator yang harus diperhatikan dan dilaksanakan organisasi dalam pencapaian tujuan merupakan acuan organisasi didalam proses kegiatannya.

Demikian juga dalam proses Perencanaan pegawai yang bertujuan untuk mendapatkan data kebutuhan pegawai yang diperlukan pada suatu organisasi idealnya harus menggunakan metode pendekatan yang mengacu pada nilai proporsional yang berorientasi pada nilai efisiensi agar dapat mengurangi kendala kendala pemborosan yang tinggi.

Dewasa ini, tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik semakin besar, namun nilai proporsionalitas yang mengacu pada nilai professional pelayanan belum maksimal dalam penerapannya sehingga profesionalitas pelayanan yang diharapkan belum sepenuhnya terwujud. Salah satu penyebab utama adalah distribusi pegawai pada suatu unit kerja atau satuan kerja belum didasarkan pada kebutuhan organisasi yang sebenarnya, dalam arti belum didasarkan pada beban kerja yang ada. Menumpuknya pegawai di satu unit kerja dan kurangnya pegawai di unit kerja yang lain merupakan suatu contoh yang nyata dari permasalahan tersebut.

Untuk mengatasi permasalahan di atas, diperlukan perbaikan dan penataan ulang manajemen kepegawaian ke arah yang lebih baik, terarah, mempunyai pola yang jelas, serta berkesinambungan (*sustainable*). Salah satu komponen yang sifatnya mendesak untuk ditata dan dibenahi saat ini adalah kebutuhan pegawai yang sesuai dengan visi dan misi organisasi serta fungsi dan tugas pokok yang diemban.

Perencanaan kebutuhan pegawai harus didasarkan pada hasil perhitungan beban kerja organisasi sehingga kebutuhan pegawai yang telah disusun dapat memenuhi kebutuhan organisasi untuk pelaksanaan tugas secara profesional, efektif dan efisien.

Belum ada tools yang efektif untuk merencanakan kebutuhan pegawai pada instansi pemerintah hingga saat ini belum seluruhnya dihitung secara tepat karena masih berdasarkan perkiraan semata yang berakibat pada ketidak efisiensi organisasi.

Fungsi Pegawai Negeri Sipil adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat sehingga diperlukan piranti agar dapat menjalankan fungsi tersebut dengan sebaik-baiknya. Manajemen Pegawai Negeri Sipil dilakukan agar didapat sosok Pegawai Negeri Sipil yang mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat secara jujur, adil, merata, efisien dan efektif serta netral dari pengaruh semua golongan dan partai politik, untuk itu dalam pengembangan karirnya perlu mendapatkan pembinaan berdasarkan perpaduan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

Tetapi pada kenyataannya di beberapa instansi masih memiliki jumlah pegawai yang sedikit dengan beban kerja yang sangat besar sehingga efektifitas kinerja organisasi tidak tercapai disamping itu juga sumber daya manusia yang dimiliki belum sesuai dengan kompetensi dalam bidangnya terutama terkait dengan keahliannya sehingga efektifitas kinerja organisasi tidak maksimal .

Namun di sisi yang lain banyak juga instansi dengan beban kerja yang rendah mempunyai jumlah pegawai yang tinggi. Hal ini akan berdampak pada waktu luang organisasi sangat tinggi dan dapat berpengaruh pada nilai in efisiensi organisasi.

Dengan waktu luang yang tinggi akan memberikan peluang pegawai indiscipliner dalam pelaksanaan kinerja sehingga dapat terlihat pegawai yang hanya datang, tanda tangan daftar hadir, membaca koran, dan kemudian pulang atau meninggalkan kantor.

Penelitian yang dilakukan oleh Miftah Thoha,dkk tentang *rightsizing* di beberapa pemerintah propinsi, kabupaten dan kota di Indonesia menemukan bahwa masih terjadinya ketidakseimbangan antara jumlah pegawai dengan unit-unit kerja yang ada, dengan jumlah pegawai melebihi kebutuhan organisasi sehingga terjadi pemborosan.

Dan juga seringkali diketemukan ketidaksesuaian penataan unit organisasi dan kepegawaian dengan visi-misi pemerintah daerah yang telah dirumuskan. Karena penataan pegawai berkaitan dengan penataan unit-unit organisasi, yang semua itu disusun berdasarkan visi-misi organisasi.

Untuk itu diperlukannya suatu penataan kebutuhan pegawai dan manajemen pegawai yang nantinya diharapkan dapat mengakomodir dari berbagai masukan yang berasal dari instansi pemerintah dalam hal kepegawaian diantaranya melakukan penempatan/mutasi atau penambahan pegawai, yang harus dilihat apakah rasio jumlah pegawai sesuai dengan beban kerja dari instansi tersebut, kualifikasi sumber daya manusianya sesuai tidak dengan bidang atau tempat yang nantinya ditempati dengan maksud pegawai tersebut dapat bekerja dengan maksimal dan optimal.

Selain itu juga melakukan penataan kebutuhan pegawai pada tiap-tiap instansi pemerintah agar nantinya tidak terjadi kesalahan yang fatal akibat tidak sesuainya penempatan dengan kompetensinya (*the right man on the right job*) serta pemenuhan kebutuhan Sumber Daya Manusia sesuai dengan beban kerjanya.

Penataan pegawai pada unit organisasi idealnya mengacu pada penataan unit organisasi dengan jumlah pegawai yang tepat untuk keperluan melaksanakan tugas kewajiban organisasi (*Rightsizing*)

Perencanaan pegawai idealnya dimulai dengan redistribusi yang bertujuan untuk menata pegawai yang ada dalam organisasi. Dengan redistribusi diharapkan unit organisasi tidak kelebihan pegawainya. Selanjutnya organisasi melaksanakan analisis beban kerja dan hasilnya dituangkan dalam peta jabatan.

Analisis beban kerja yang memotret atau menggambarkan jumlah kebutuhan pegawai yang ideal dalam suatu organisasi wajib dilaksanakan oleh setiap instansi pemerintah sebagaimana tertuang pada Peraturan Pemerintah nomor 17 tahun 2020 bahwa Setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis Jabatan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan analisis Jabatan dan analisis beban kerja.

B. Deskripsi

Mata pelatihan ini membekali peserta dengan kemampuan meningkatkan kompetensi pemahaman peserta terkait tata cara, prosedur dan proses pelaksanaan analisis beban kerja sehingga peserta mampu melaksanakan proses analisis beban kerja yang sesuai dengan norma, standar dan prosedur dalam tugas atau sebagai tim analisis beban kerja pada unit organisasinya.

C. Sasaran

Sasaran peserta diklat ini adalah Pegawai Negeri Sipil yang bertugas sebagai pemroses analisis beban kerja di unitnya masing-masing atau Pegawai Negeri Sipil yang menjadi tim analisis beban kerja.

D. Tujuan Pembelajaran Umum

Setelah mengikuti diklat ini, peserta diharapkan mampu melakukan proses analisis beban kerja berdasarkan norma, standar, dan prosedur dalam unit organisasinya.

E. Tujuan Pembelajaran Khusus

Setelah mengikuti Pendidikan dan pelatihan ini, peserta diharapkan mampu memahami :

1. Redistribusi dan tujuannya
2. Dasar dan teknik analisis beban kerja
3. Tahapan analisis beban kerja;
5. Merumuskan standar norma waktu dengan tepat;
6. Menyusun laporan analisis beban kerja dengan benar.

BAB II

PERENCANAAN PEGAWAI

Didalam merencanakan Sumber Daya Manusia yang kita kenal dengan perencanaan pegawai yang merupakan suatu fungsi manajemen yang sangat perlu untuk diperhatikan karena perencanaan pegawai merupakan dasar bagi penyusunan program kerja, bahkan dinyatakan perencanaan pegawai mutlak perlu guna lebih menjamin agar setiap organisasi semakin mampu memperhitungkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kehidupan organisasi di masa depan.

Suatu organisasi yang memiliki prospek maju kemasa depan tidak boleh mengabaikan kegiatan Perencanaan pegawai guna untuk mencapai penyusunan program kerja yang realistis, dan mengisi kebutuhan pegawai organisasi secara tetap dan tepat, sehingga pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan tercapai secara efektif dan efisien.

A. Perencanaan

Beberapa definisi perencanaan berikut ini,

- 1). " Perencanaan adalah proses pemilihan dan penetapan tujuan, strategi, metode, anggaran, dan standar (tolok ukur) keberhasilan suatu kegiatan."
- 2). " Perencanaan ditetapkan sebagai keputusan tentang suatu pekerjaan yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan siapa yang melakukannya."
- 3). " Perencanaan adalah penerapan pengetahuan tepat guna secara sistematis, perwujudan masa depan yang diinginkan sebagai tujuan yang akan dicapai. "
- 4). "Perencanaan adalah kegiatan persiapan dengan merumuskan dan menetapkan keputusan tentang langkah-langkah penyelesaian masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan secara terarah pada satu tujuan. "

Dari definisi tersebut salah satunya menyatakan bahwa perencanaan merupakan kegiatan pembuatan keputusan tentang masa depan dan cara mewujudkannya di suatu lingkungan tertentu, khususnya sebuah organisasi. Hal ini mengisyaratkan bahwa dalam perencanaan harus mengandung tiga tugas pokok yaitu :

- 1). Tugas Persiapan/Eksplanatif Perencanaan suatu bidang/aspek kehidupan tertentu harus dimulai atau bertolak dari kondisinya pada saat sekarang. Untuk mengetahui kondisi itu diperlukan kegiatan menghimpun informasi atau data

dengan mengidentifikasi kondisi bidang/aspek tersebut. Kegiatan mengidentifikasi dengan menghimpun data dan informasi dimaksudkan perencanaan. Kegiatan pertama dalam perencanaan ini adalah untuk menjelaskan (*explanation*) kondisi awal bidang atau masalah yang akan dijelajahi sebuah perencanaan. Tugas eksplanatif ini jika diimplementasikan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia sangat khusus sifatnya karena telah memiliki beberapa model analisis yang siap dipergunakan, di antaranya disebut : Audit Sumber Daya Manusia atau *Work Forces Analysis*, Analisis Beban Kerja atau *Work Load Analysis* terutama dalam bentuk Evaluasi Pekerjaan (*Job Evaluation*), Analisis Sumber Tenaga Kerja Internal dll, adalah tugas eksplanatif sebagai kegiatan awal

- 2). Tugas Prediktif Perencanaan pada dasarnya merupakan kegiatan memprediksi suatu kondisi masa depan yang diinginkan, berbeda dari kondisinya di masa sekarang. Prediksi itu pada dasarnya merupakan kegiatan memilih alternative mengenai kondisi organisasi/perusahaan yang ideal di masa mendatang. Prediksi harus bersifat realistis berupa kondisi masa depan yang diperkirakan dapat diwujudkan. Harus dihindari memprediksi kondisi masa depan yang tidak mungkin dicapai, sehingga menjadi khayalan yang tidak dapat diwujudkan. Tugas prediksi seperti diuraikan di atas harus dilakukan secara cermat dan realistik, agar benar-benar dapat dilaksanakan dan tujuannya dapat dicapai secara efektif dan efisien.
- 3). Tugas Kontrol, tujuan perencanaan yang akan diwujudkan di masa depan pada dasarnya merupakan kontrol terhadap kondisi yang akan terjadi/dicapai di masa depan. Pemilihan program dan kegiatan untuk mewujudkan tujuan tersebut, pada dasarnya merupakan kontrol masa depan agar dapat menghindari terjadi atau terwujudnya kondisi yang tidak diinginkan. Program-program dan/atau kegiatan-kegiatannya harus dipilih yang paling relevan sebagai kegiatan kontrol, agar tidak berdampak merugikan dan menimbulkan konsekwensi terjadinya kondisi yang tidak diinginkan. Perencanaan sebagai kegiatan kontrol sangat penting bagi setiap dan semua organisasi/ perusahaan karena berpengaruh langsung pada usaha mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya.

Perencanaan pegawai negeri sipil yang diatur dalam Permenpan & RB Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja yang tertuang dalam pertimbangannya menyatakan

- a. bahwa untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek kelembagaan (organisasi), sumber daya manusia aparatur dan ketatalaksanaan serta membangun aparatur negara agar mampu mengemban misi, tugas, dan fungsi serta peranannya masing-masing secara bersih, efektif, dan efisien, dalam rangka meningkatkan pelayanan publik yang lebih baik;
- b. bahwa setiap instansi pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja

Regulasi ini menisyaratkan bahwa perencanaan pegawai yang bertujuan untuk mendapatkan kuantitas atau jumlah pegawai yang ideal atau sesuai dengan kebutuhan pegawai dalam organisasi harus berdasarkan analisis beban kerja.

Analisis beban kerja yang merupakan perhitungan kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja dalam unit kerja organisasi. Beban kerja yang harus ditanggung dalam suatu unit organisasi erat kaitannya dengan efisiensi dan efektivitas suatu organisasi. Hal ini dikarenakan beban kerja tersebut termasuk pada pengaturan sumber daya manusia yang merupakan sumber daya penting dalam organisasi. Banyak cara yang dapat dilakukan dalam hal efisiensi sumber daya manusia, antara lain adalah dengan lebih mengoptimalkan jumlah karyawan agar melakukan aktivitas secara tepat.

B. Konsep Beban Kerja

Beberapa definisi atau pengertian beban kerja (*workload*) adalah:

1. *“Jumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh seseorang ataupun sekelompok orang selama periode waktu tertentu dalam keadaan normal.”* (Haryanto, 2004)
2. *“Work that a person is expected to do in a specified time.”* (Kerjakan bahwa seseorang diharapkan untuk lakukan pada satu waktu ditetapkan) (Dictionary Internet)

3. *"The amount of work assigned to a person or a group, and that is to be done in a particular period."* (Sejumlah pekerjaan menugaskan seseorang atau sekelompok, dan yang dilakukan dalam satu periode tertentu) (Dictionary Internet)
4. *"The amount of labor hours requires to carry out specified maintenance tasks."* (Sejumlah jam kerja memerlukan penyelesaian tugas dan penetapan pemeliharaan)(Dictionary Internet)

Berdasarkan definisi-definisi di atas terlihat bahwa pengertian beban kerja terkait dengan 4 (empat) aspek yaitu:

1. Aspek **tugas-tugas** yang harus dikerjakan
2. Aspek **seorang** atau **sekelompok orang** yang mengerjakan tugas-tugas tersebut
3. Aspek **waktu** yang digunakan untuk mengerjakan tugas-tugas tersebut
4. Aspek **keadaan/kondisi normal** pada saat tugas-tugas tersebut dikerjakan

C. RANGKUMAN

1. Perencanaan pegawai yang merupakan suatu fungsi manajemen yang sangat perlu untuk diperhatikan karena perencanaan pegawai merupakan dasar bagi penyusunan program kerja, bahkan dinyatakan perencanaan pegawai mutlak perlu guna lebih menjamin agar setiap organisasi semakin mampu memperhitungkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kehidupan organisasi di masa depan.
2. Suatu organisasi yang memiliki prospek maju ke masa depan tidak boleh mengabaikan kegiatan Perencanaan pegawai guna untuk mencapai penyusunan program kerja yang realistis, dan mengisi kebutuhan pegawai organisasi secara tetap dan tepat, sehingga pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan tercapai secara efektif dan efisien.
3. *Beban kerja adalah Jumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh seseorang ataupun sekelompok orang selama periode waktu tertentu dalam keadaan normal."*

D. LATIHAN

1. *Jelaskan* pengertian dan istilah Beban Kerja ?
2. Mengapa perencanaan sangat memberikan perhatian dalam organisasi ?

BAB III

ANALISIS KEBUTUHAN PEGAWAI DAN ANALISIS BEBAN KERJA

A. Analisis Kebutuhan Pegawai

Perencanaan pegawai dirancang untuk menjamin bahwa kebutuhan pegawai untuk organisasi akan terpenuhi secara tetap dan tepat. Perencanaan seperti itu dapat dilakukan melalui analisis kebutuhan pegawai melalui penyandingan antara analisis persediaan pegawai dengan analisis beban kerja. Dengan demikian analisis kebutuhan pegawai dapat dikatakan sebagai kegiatan organisasi dalam memprediksi kebutuhan pegawai dengan cara menyandingkan jumlah pegawai yang ada (persediaan pegawai) dengan kebutuhan pegawai dalam organisasi tersebut. Kebutuhan pegawai dalam organisasi dilaksanakan melalui analisis beban kerja, dimana dalam menentukan kebutuhan pegawai mengacu pada jumlah beban kerja sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu.

Analisis kebutuhan pegawai yang merupakan Hasil penyandingan kebutuhan pegawai dalam suatu instansi (hasil analisis beban kerja) dengan persediaan pegawai sebagai dasar untuk pengajuan kebutuhan pegawai ke Menpan & RB untuk persetujuan dan ke Badan Kepegawaian Negara untuk pertimbangan teknis.

B. Analisis Beban Kerja

Penyelenggaraan pemerintahan yang efisien dan efektif menjadi tuntutan di era globalisasi yang sarat dengan persaingan dan keterbatasan di segala bidang. Kenyataan tersebut menuntut profesionalisme sumber daya aparatur dalam pelaksanaan urusan pemerintahan. Namun demikian, yang terjadi saat ini bahwa profesionalisme yang diharapkan dari sumber daya aparatur belum sepenuhnya terwujud.

Salah satu penyebab utamanya karena terjadi ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan yang didudukinya. Ketidaksesuaian itu disebabkan oleh komposisi keahlian atau keterampilan pegawai yang belum proporsional. Demikian pula, pendistribusian pegawai masih belum mengacu pada kebutuhan nyata organisasi, dalam arti belum didasarkan pada beban kerja organisasi. Menumpuknya pegawai di satu unit tanpa pekerjaan yang jelas dan kurangnya pegawai di unit lain merupakan

kenyataan dari permasalahan tersebut. Di sisi lain pembentukan organisasi cenderung tidak berdasarkan kebutuhan nyata, dalam arti organisasi yang dibentuk terlalu besar sementara beban kerjanya kecil, sehingga pencapaian tujuan organisasi tidak efektif dan efisien.

Pelaksanaan analisis beban kerja pada hakekatnya diharapkan agar dapat terpenuhinya tuntutan kebutuhan untuk menciptakan efektivitas dan efisiensi serta profesionalisme sumber daya manusia aparatur yang memadai pada setiap instansi serta mampu melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan secara lancar dengan dilandasi semangat pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara.

Selain itu, 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.

Hasil analisis beban kerja juga dapat dijadikan tolok ukur untuk meningkatkan produktivitas kerja serta langkah-langkah lainnya dalam rangka meningkatkan pembinaan, penyempurnaan dan pendayagunaan aparatur negara baik dari segi kelembagaan, ketatalaksanaan maupun kepegawaian. Upaya tersebut dapat dicapai melalui pelaksanaan analisis beban kerja pada setiap unit organisasi di lingkungan instansi pemerintah secara konsisten dan berkesinambungan.

Analisis beban kerja yang merupakan teknik manajemen dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja atau beban kerja.

Dari definisi tersebut dapat kita tarik benang merahnya bahwa nilai kebutuhan pegawai dalam organisasi diawali dengan adanya beban kerja yang merupakan sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Pengukuran beban kerja diartikan sebagai suatu teknik untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi, lebih lanjut dikemukakan pula, bahwa pengukuran beban kerja merupakan salah satu teknik manajemen untuk mendapatkan informasi jabatan, Informasi jabatan tersebut dimaksudkan agar dapat digunakan sebagai alat untuk menyempurnakan aparatur baik di bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumber daya manusia.

Analisis beban kerja dilaksanakan secara sistematis dengan tahapantahapan sebagai berikut :

1. Pengumpulan Data Beban Kerja.

Sebelum melakukan pengumpulan data, para **Tim** harus melakukan pengkajian organisasi sehingga memperoleh kejelasan mengenai:

- a. tugas pokok dan fungsi;
- b. rincian tugas; dan
- c. rincian kegiatan.

Setelah melakukan pengkajian organisasi, pelaksanaan pengumpulan data dapat dilakukan dengan :

- a. kuesioner;
- b. wawancara; dan
- c. observasi.

2. Aspek-aspek dalam Analisis Beban Kerja

a. Norma Waktu (Variabel Tetap)

Waktu yang dipergunakan untuk menghasilkan/ menyelesaikan produk/hasil kerja adalah relatif tetap sehingga menjadi variabel tetap dalam pelaksanaan analisis beban kerja. Norma waktu perlu ditetapkan dalam Standar Norma Waktu Kerja dengan asumsi tidak ada perubahan yang menyebabkan norma waktu tersebut berubah.

Perubahan norma waktu dapat terjadi karena :

- a) Perubahan kebijakan;
- b) Perubahan peralatan;
- c) Perubahan kualitas SDM;
- d) Perubahan organisasi, sistem, dan prosedur.

b. Volume Kerja (Variabel Tidak Tetap).

Volume kerja diperoleh dari target pelaksanaan tugas untuk memperoleh hasil kerja/produk. Setiap volume kerja yang berbeda-beda antar unit/jabatan merupakan variabel tidak tetap dalam pelaksanaan analisis beban kerja.

Contoh :

a) Salah satu tugas Kepala Seksi Inventarisasi Jabatan adalah membuat laporan kegiatan Kepala Seksi Inventarisasi Jabatan. Tugas ini adanya seminggu sekali.

Misal Hari Kerja Efektif dalam 1 tahun

b) untuk 5 hari kerja = 235 hari. Maka jumlah volume kerja untuk tugas membuat laporan kegiatan dalam 1 tahun adalah $235 : 5 = 47$, satuannya frekuensi.

c) Tugas membuat laporan bulanan, tugas ini adanya 1 bulan sekali.

Maka jumlah volume kerja untuk tugas membuat laporan bulanan dalam 1 tahun adalah $235 : 20 = 11,75$ dibulatkan menjadi 12, satuannya frekuensi.

c. Jam Kerja Efektif

Untuk dapat melakukan analisis beban kerja secara baik dan benar, terlebih dahulu perlu ditetapkan alat ukurnya, sehingga pelaksanaannya dapat dilakukan secara transparan. Keterbukaan/transparansi ini sebagai suatu syarat agar pelaksanaan analisis beban kerja dapat dilaksanakan secara obyektif, sehingga laporan hasil analisis beban kerja benar-benar akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. Kriteria suatu alat ukur yaitu :

- 1) **Valid**, artinya alat ukur yang akan dipergunakan mengukur beban kerja sesuai dengan material yang akan diukur;
- 2) **Konsisten**, artinya dalam melakukan analisis beban kerja harus konsisten dari waktu ke waktu;
- 3) **Universal**, artinya alat ukur harus dapat dipergunakan untuk mengukur berbagai unit kerja maupun hasil kerja, sehingga tidak ada alat ukur yang lain atau khusus untuk suatu unit kerja atau hasil kerja.

Sesuai dengan kriteria alat ukur, maka dalam pelaksanaan analisis beban kerja yang dipergunakan sebagai alat ukur adalah jam kerja efektif yang harus diisi dengan tindak kerja untuk menghasilkan berbagai produk baik yang bersifat konkrit (benda) atau abstrak (jasa).

Dalam Keputusan Presiden Nomor 68 Tahun 1995 telah ditentukan jam kerja instansi pemerintah 37 jam 30 menit per minggu, baik untuk yang 5 (lima) hari kerja ataupun yang 6 (enam) hari kerja. Berdasarkan ketentuan tersebut, dapat dihitung Hari kerja dan jam kerja efektif yang akan digunakan sebagai alat ukur dalam melakukan analisis beban kerja.

Contoh penghitungan 1:

a. Hari kerja efektif adalah jumlah hari dalam kalender dikurangi hari libur dan cuti.

1. Untuk 5 hari kerja :

Jumlah hari per tahun 365 hari

Libur Sabtu-Minggu 104 hari

Libur Resmi 14 hari

Cuti 12 hari

- Jumlah Hari Libur 130 hari

- Hari kerja efektif 365 hari di kurangi jumlah hari libur 130 Hari = 235 hari

2. Untuk 6 hari kerja :

- Jumlah hari per tahun 365 hari

- Libur Minggu 52 hari

- Libur Resmi 14 hari

- Cuti 12 hari

- Jumlah Hari Libur = 78 hari

- Hari kerja efektif 365 hari dikurangi hari libur 78 hari = 287 hari

b. 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* rata-rata sekitar 30% dari jumlah jam kerja formal.

1. Jam Kerja per Minggu

- Jam Kerja Formal per Minggu = 37 Jam 30 Menit.

- Jam Kerja Efektif per Minggu (dikurangi waktu luang 30%) = $70\% \times 37 \text{ Jam } 30 \text{ Menit}$ = 26,25 Jam di bulatkan **26 Jam 30 Menit**

- Jam Kerja Tidak Efektif per Minggu 37 Jam 30 Menit – 26 Jam 30 Menit = **11 Jam**

2. Jam Kerja per Hari

a. 5 hari kerja

- Jam Kerja Formal per Hari = 37 Jam 30 Menit : 5 = 7,5 dibulatkan = 7 jam 30 Menit

- Jam Kerja efektif per Hari = 26 Jam 30 Menit : 5 = 5,30 dibulatkan = 5 Jam 30 Menit

- Jam Kerja tidak efektif per Hari = 11 Jam : 5 = 2,20 dibulatkan = 2 Jam

b. 6 hari kerja

- Jam Kerja Formal per Hari = 37 Jam 30 Menit : 6 = 6,25 dibulatkan = 6 jam 30 Menit
- Jam Kerja efektif per Hari = 26 Jam 30 Menit : 6 = 4,41 dibulatkan = 4 Jam 30 Menit
- Jam Kerja tidak efektif per Hari = 11 Jam : 6 = 1,83 dibulatkan = 2 Jam

3. Jam Kerja per Tahun :

a. Jam kerja formal

- 5 hari kerja = 235 hr x 7 jam 30 menit/hr = 1.715 dibulatkan = **1.700 Jam**
- 6 hari kerja = 287 hr x 6 jam 30 menit/hr = 1.808 di bulatkan = **1.800 jam**

b. Jam kerja efektif

- 5 hari kerja = 235 hr x 5 jam 30 menit/hr = 1.245 dibulatkan = **1.250 jam**
- 6 hari kerja = 287 hr x 4 jam 30 menit/hr = 1.234 jam dibulatkan = **1.250 jam.**

c. Jam kerja tidak efektif

- 5 hari kerja = 235 hr x 2 jam/hr = **470 Jam**
- 6 hari kerja = 287 hr x 2 jam/hr = **574 jam**

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

3.Aspek-aspek dalam perhitungan

Dalam menghitung **kebutuhan** pegawai terdapat 3 (tiga) aspek pokok yang harus diperhatikan. Ketiga aspek tersebut adalah:

a. Beban kerja

Beban kerja merupakan aspek pokok yang menjadi dasar untuk perhitungan. Beban kerja perlu ditetapkan melalui program-program unit kerja yang selanjutnya dijabarkan menjadi target pekerjaan untuk setiap jabatan.

b. Standar Kemampuan Rata-rata

Standar kemampuan rata-rata dapat berupa standar kemampuan yang diukur dari satuan waktu yang digunakan atau satuan hasil.

Standar kemampuan dari satuan waktu disebut dengan *Norma Waktu*.

Standar kemampuan dari satuan hasil disebut dengan *Norma Hasil*.

Norma waktu adalah satu satuan waktu yang dipergunakan untuk mengukur berapa hasil yang dapat diperoleh.

Rumusnya adalah:

$$\text{NORMA WAKTU} = \frac{\text{Orang} \times \text{Waktu}}{\text{Hasil}}$$

Contoh:

Pengolah Data dalam mengentry data dalam waktu 1 Jam dapat menghasilkan berapa lembar entry (misalnya 5 entry).
Orang Pengolah Data x 1 Jam

$$\text{NORMA WAKTU} = \frac{5 \text{ entry data}}{1 \text{ Jam}}$$

Dari contoh tersebut dapat ditetapkan bahwa rata-rata standar kemampuan seorang Pengolah Data adalah 1 Jam menghasilkan 5 entry data.

Norma hasil adalah satu satuan hasil dapat diperoleh dalam waktu berapa lama.

Rumusnya adalah:

$$\text{NORMA HASIL} = \frac{\text{Hasil}}{\text{Orang} \times \text{Waktu}}$$

Contoh:

Analisis Jabatan untuk menghasilkan **1 uraian tugas** diperlukan waktu berapa lama untuk menyelesaikannya (misalnya 2 Jam).

$$\text{NORMA HASIL} = \frac{1 \text{ Uraian tugas}}{1 \text{ Analis Jabatan} \times 2 \text{ Jam}}$$

Dari contoh tersebut dapat ditetapkan bahwa rata-rata standar kemampuan seorang Analis Jabatan untuk menghasilkan 1 uraian tugas diperlukan waktu 2 Jam.

c. Waktu kerja

Waktu kerja yang dimaksud di sini adalah waktu kerja efektif, artinya waktu kerja yang secara efektif digunakan untuk bekerja. Waktu kerja Efektif terdiri atas HARI KERJA EFEKTIF dan JAM KERJA EFEKTIF.

- 1) Hari kerja efektif adalah jumlah hari dalam kalender dikurangi hari libur dan cuti. Perhitungannya adalah sebagai berikut:

Hari libur dapat berupa hari libur nasional dan hari libur kedaerahan. Oleh karena itu, bagi tiap-tiap daerah dapat menghitung sendiri hari libur kedaerahannya.

- 2) 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.

Contoh menghitung jam kerja efektif :

Jumlah jam kerja formal 1 minggu 37.5 Jam

Jumlah jam kerja efektif 1 minggu $70\% \times 37,5 = 26$ Jam 25

Jumlah jam *allowance* Jam 1 minggu $30\% \times 37,5 = 11$ jam 25 menit

Jumlah jam kerja formal per hari dalam 5 hari adalah $37,5 : 5 = 7,5$ Jam.

3. Metode Perhitungan Kebutuhan Pegawai

Jml. Hari menurut kalender Hari

Jml. Hari minggu dalam 1 tahun Hari

Jml. Hari libur dalam 1 tahun Hari

Jumlah cuti dalam 1 tahun Hari

Hari libur dan cuti. Hari

Hari kerja Efektif..... Hari

Dalam menghitung kebutuhan, banyak metoda yang dapat dipergunakan. Namun demikian, dalam pedoman ini disajikan metoda yang sederhana yang memungkinkan dapat memberi kemudahan bagi instansi menggunakannya. Metoda perhitungan kebutuhan pegawai yang dipilih adalah metoda beban kerja yang diidentifikasi dari :

- Hasil kerja;
- Objek kerja;
- Peralatan kerja; dan
- Tugas per tugas jabatan.

a. Pendekatan Hasil Kerja

Hasil kerja adalah produk atau output jabatan. Metoda dengan pendekatan hasil kerja adalah menghitung kebutuhan dengan mengidentifikasi beban kerja dari hasil kerja jabatan. Metoda ini dipergunakan untuk jabatan yang hasil kerjanya fisik atau bersifat kebendaan, atau hasil kerja non fisik tetapi dapat dikuantifisir. Perlu diperhatikan, bahwa metoda ini efektif dan mudah digunakan untuk jabatan yang hasil kerjanya hanya satu jenis.

Dalam menggunakan metoda ini, informasi yang diperlukan adalah:

- 1) wujud hasil kerja dan satuannya;
- 2) jumlah beban kerja yang tercemin dari target hasil kerja yang harus dicapai;
- 3) standar kemampuan rata-rata untuk memperoleh hasil kerja.

Rumus menghitung dengan pendekatan metode ini adalah:

$$\frac{\text{Jumlah Hasil Kerja (Beban kerja)}}{\text{Standar kemampuan Rata-rata}} \times 1 \text{ orang}$$

BKN
Badan Kepegawaian Negara

Metode Penghitungan Kebutuhan

a. Pendekatan Hasil Kerja
Dalam menggunakan metode ini, informasi yang diperlukan adalah:

- ✓ wujud hasil kerja dan satuannya;
- ✓ jumlah beban kerja yang tercemin dari target hasil kerja yang harus dicapai;
- ✓ standar kemampuan rata-rata untuk memperoleh hasil kerja.

Contoh:
Jabatan : Pengolah Data
Hasil Kerja : Data Entrian
Beban Kerja/Target Hasil hari : 200 data entrian setiap hari
Standar Kemampuan Pengentrian : 30 data per

$$\frac{\text{Beban kerja}}{\text{Standar kemampuan Rata-rata}} \times 1 \text{ orang}$$

$$\frac{200 \text{ data entrian}}{30 \text{ data entrian}} \times 1 \text{ orang} = 6,67 \text{ orang}$$

Dibulatkan menjadi 7 orang

PROFESIONAL & BERMAKTABAT

b. Pendekatan Objek Kerja

Objek kerja yang dimaksud disini adalah objek yang dilayani dalam pelaksanaan pekerjaan. Metoda ini dipergunakan untuk jabatan yang beban kerjanya bergantung dari jumlah objek yang harus dilayani. Metode ini memerlukan informasi:

- 1) wujud objek kerja dan satuan;
- 2) jumlah beban kerja yang tercemin dari banyaknya objek yang harus dilayani;

3) standar kemampuan rata-rata untuk melayani objek kerja.

Rumus menghitung dengan pendekatan metoda ini adalah:

Jumlah Objek kerja (beban kerja) x 1 orang

Standar kemampuan Rata-rata

BKN
Badan Kepegawaian Negara

Metode Penghitungan Kebutuhan

6. Pendekatan Objek Kerja
Metoda ini memerlukan informasi:

- wujud objek kerja dan satuannya;
- jumlah beban kerja yang tercermin dari banyaknya objek yang harus dilayani;
- standar kemampuan rata-rata untuk melayani objek kerja.

$$\frac{\text{Jumlah Objek kerja}}{\text{Standar Kemampuan Rata-rata}} \times 1 \text{ orang}$$

Contoh:
Jabatan : Dokter
Objek Kerja : Pasien
Beban Kerja : 80 pasien per hari
Standar Kemampuan Pemeriksaan : 25 pasien per hari

$$\frac{80 \text{ pasien}}{25 \text{ pasien}} \times 1 \text{ Dokter} = 3,2 \text{ orang}$$

dibulatkan menjadi : 4 orang

PROFESIONAL BERMAKABAT

c. Pendekatan peralatan kerja

Peralatan kerja adalah peralatan yang digunakan dalam bekerja. Metoda ini digunakan untuk jabatan yang beban kerjanya bergantung pada peralatan kerjanya.

Dalam menggunakan metoda ini, informasi yang diperlukan adalah:

- 1) satuan alat kerja
- 2) jabatan yang diperlukan untuk pengoperasian alat kerja;
- 3) jumlah alat kerja yang dioperasikan;
- 4) rasio jumlah pegawai per jabatan per alat kerja (RPK);
- 5) pergantian jam kerja (jaga)

Rumus perhitungannya adalah:

Jumlah Peralatan kerja (Beban Kerja) x 2 orang

Rasio penggunaan alat kerja

BKN
Badan Kepegawaian Negara

Metode Penghitungan Kebutuhan

Jumlah pegawai yang diperlukan:

- Pengemudi Bis:
 $\frac{20 \text{ bis}}{1 \text{ bis}} \times 1 \text{ Pengemudi} = 20$
- Kernet Bis:
 $\frac{20 \text{ bis}}{1 \text{ bis}} \times 1 \text{ Kernet} = 20$
Kernet Bis
- Montir Bis:
 $\frac{20 \text{ bis}}{5 \text{ bis}} \times 1 \text{ Montir} = 4$
Montir Bis

PROFESIONAL BERMAKABAT

