



**ANALISIS PENGHITUNGAN BEBAN KERJA DALAM
MEMENUHI KEBUTUHAN JUMLAH TENAGA KERJA
PT KERETA API INDONESIA (PERSERO) DIVISI
SUMBER DAYA MANUSIA DAOP 1
JAKARTA**

Skripsi

Disusun Oleh :

Mega Mallinda
021113394

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR
MARET 2017**

**ANALISIS PENGHITUNGAN BEBAN KERJA DALAM
MEMENUHI KEBUTUHAN JUMLAH TENAGA KERJA
PT KERETA API INDONESIA (PERSERO) DIVISI
SUMBER DAYA MANUSIA DAOP 1
JAKARTA**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan
Bogor

Mengetahui,



Dekan Fakultas Ekonomi,

(Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA.)

Ketua Program Studi,

(Herdiyana, SE., MM.)

**ANALISIS PENGHITUNGAN BEBAN KERJA DALAM
MEMENUHI KEBUTUHAN JUMLAH TENAGA KERJA
PT KERETA API INDONESIA (PERSERO) DIVISI
SUMBER DAYA MANUSIA DAOP 1
JAKARTA**

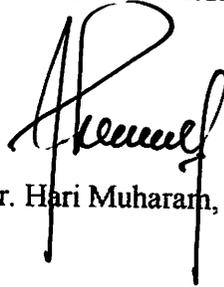
Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada Hari : Jumat Tanggal : 10/03/2017

Mega Mallinda
021113394

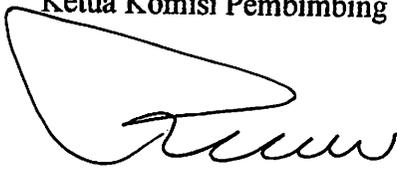
Menyetujui

Dosen Penilai,



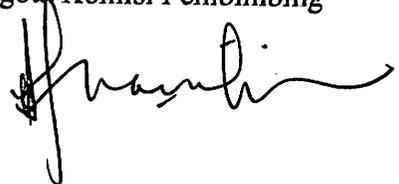
(Dr. Hari Muharam, SE., MM.)

Ketua Komisi Pembimbing



(Dr. Wonny Ahmad Ridwan, SE.,MM.)

Anggota Komisi Pembimbing



(Nina Sri Indrawati, SE.,MM.)

ABSTRAK

MEGA MALLINDA, 021113394 Manajemen. Manajemen Sumber Daya Manusia, Analisis Penghitungan Beban Kerja Dalam Memenuhi Kebutuhan Jumlah Tenaga Kerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi SDM Daop 1 Jakarta, Ketua Komisi Pembimbing **WONNY AHMAD RIDWAN**, Anggota Komisi Pembimbing **NINA SRI INDRAWATI**, 2017.

PT KAI merupakan perusahaan BUMN yang bergerak di bidang jasa transportasi. PT KAI mempunyai daerah operasi seluruh Indonesia, seperti daerah operasi Sumatra dan Pulau Jawa. Salah satunya adalah daerah operasi 1 Jakarta. Penelitian ini difokuskan pada divisi SDM. Dalam divisi SDM ini terdapat permasalahan yang menyangkut kebutuhan jumlah pegawai yang tidak seimbang dengan jumlah aktual pegawai yang ada di divisi SDM.

Tujuan dalam penelitian ini yaitu : 1) Untuk mengetahui pekerjaan apa saja yang ada di Divisi SDM Daop 1 Jakarta, 2) Untuk mengetahui beban kerja di setiap pekerjaan di Divisi SDM Daop 1 Jakarta, 3) Untuk mengetahui jumlah tenaga kerja yang dipekerjakan di Divisi SDM Daop 1 Jakarta. Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah *Workload Analysis* (WLA) dengan perhitungan Menurut Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor : KEP.U/KP.101/I/10/KA-2014 dan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004. Jenis data yang digunakan, yaitu data primer berupa penghitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai data sekunder yang didapat dari sumber literatur.

Hasil dari penelitian ini adalah : 1) Pekerjaan yang berada di divisi SDM seperti berikut : Scanning file pegawai, penyiapan berkas pensiun, kenaikan gaji berkala, kenaikan pangkat, cuti pegawai, mutasi jabatan, pelantikan, laporan bulanan SDM, edit data SAP, pendidikan & pelatihan, pelanggaran disiplin, penghargaan, SIMAK, surat menyurat, Entry data SAP MPPM, pembayaran non gaji, pelayanan pegawai, pencatatan mutasi, sosialisasi kebijakan perusahaan, pemberkasan pegawai meninggal dunia, dan pelayanan riset/pkl/survey 2) Beban kerja di setiap karyawan berbeda-beda dengan pekerjaan yang telah ditetapkan oleh setiap unit, dan banyaknya karyawan yang mengerjakan pekerjaanpun berbeda-beda, dan satuan beban kerja yang dikerjakanpun berbeda-beda setiap karyawan. Sehingga divisi SDM mempunyai jumlah beban kerja tertinggi dalam satu tahun dalam jumlah orang yaitu 18720, dengan jumlah keseluruhan beban kerja pada divisi SDM yaitu 31594,68 dalam satu tahun. 3) Tenaga kerja yang dikerjakan di divisi SDM yaitu 14 orang karyawan. Dalam penghitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai berdasarkan Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor : KEP.U/KP.101/I/10/KA-2014 2014 dan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004 terdapat perbedaan jumlah kebutuhan pegawai dari kedua penghitungan tersebut, namun dalam penghitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai ini mengacu pada keputusan Direksi PT KAI yang berjumlah 16 orang, dikarenakan PT KAI mempunyai kebijakan sendiri dalam menentukan kebutuhan pegawai. Selisih untuk kebutuhan pegawai yang diperlukan divisi SDM adalah dua orang.

Kata kunci : *Workload Analysis, analisis beban kerja, dan jumlah tenaga kerja*

KATA PENGANTAR

Segala Puji kehadiran Allah SWT atas Rahmat, Nikmat dan Taufiknya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“ANALISIS PENGHITUNGAN BEBAN KERJA DALAM MEMENUHI KEBUTUHAN JUMLAH TENAGA KERJA PT KERETA API INDONESIA (PERSERO) DIVISI SUMBER DAYA MANUSIA DAOP 1 JAKARTA”**. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Universitas Pakuan.

Penulis menyadari dalam penyusunan skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak. Karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
2. Bapak Herdiyana, SE., MM. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
3. Ibu Tutus Rully, SE., MM. selaku Sekertaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
4. Bapak Dr. Wonny Ahmad Ridwan, SE., MM. selaku Ketua Komisi Pembimbing
5. Ibu Nina Sri Indrawati, SE., MM. selaku Anggota Komisi Pembimbing
6. Kepada kedua orang tua Papah Raban Karsianto dan Mamah Suryati yang selalu mendukung disetiap hari.
7. Adiku Wahyu Wulan Tiasari dan Rakeisha Rafania Padma yang selalu menemaniku disetiap hari dan selalu mendoakan kelancaran kuliahku dan skripsiku. I love you so much.
8. Kepada Bapak Hari Purnomo selaku tim penyelenggara PKL/Survey/Skripsi terimakasih telah memberi izin dan bantuannya di dalam pelaksanaan kegiatan Penelitian pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 1 Cikini Jakarta.
9. Para Dosen lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor, yang telah memberikan ilmu yang bermnafaat kepada penulis.
10. Seluruh staf Tata Usaha dan Petugas Perpustakaan di Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan..
11. Tidak lupa penulis menyampaikan rasa hormat dan terimakasih kepada staff dan jajaran PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 1 Cikini yang telah memberikan kemudahan dan kenyamanan selama peneliti mejalankan penelitiannya.
12. Serta temanku PANDA, love you ☺, Sela Mutia Zahra, Epi Handayani, Desi Purnama Sari, Dian Ratnasari, Rachmi Sholehah, Anisa Mugi Yustari, Suci

Anggita, Geni Permata Selatan, Hani Hanafi, Aul, Syifa Fauziah, Anisa Eka Apriyanti, Nadhira Eka, Nabilatul, Risma Wati, Agustiar, Rizky Saputra, Endah dan teman-teman seperjuangan kelas J yang telah menjadi bagian kenangan selama 3 tahun ini ☺ terimakasih.

Terakhir penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu segala kritik dan saran dari pembaca yang sifatnya membangun, diterima dengan senang hati, demi kesempurnaan dan kemajuan bersama, penulis berharap semoga skripsi ini berguna bagi pembaca dan semua pihak yang berkepentingan.

Bogor, Maret 2017

Penulis

DAFTAR ISI

JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah.....	4
1.2.1 Identifikasi Masalah.....	4
1.2.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	5
1.3.1 Maksud Penelitian.....	5
1.3.2 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Kegunaan Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	6
2.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	6
2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	8
2.2 Pengertian Pengadaan Tenaga Kerja (<i>Procurement</i>).....	9
2.3 Analisis Pekerjaan	10
2.3.1 Uraian Pekerjaan	11
2.3.2 Spesifikasi Pekerjaan	12
2.3.3 Metode Pengumpulan Data Analisis Pekerjaan	13
2.4 Analisis Beban Kerja	14
2.4.1 Beban Kerja.....	15
2.4.2 Manfaat Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia	16
2.4.3 Metode Penghitungan Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negera Nomor : KEP/75/ M.PAN/7/2004	16
2.4.4 Metode Penghitungan Beban Kerja Dan Kebutuhan Tenaga Kerja Berdasarkan Keputusan Direksi PT KAI Nomor : KEP.U/KP.101/I/10/KA-2014.....	18
2.5 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran.....	19
2.5.1 Penelitian Sebelumnya.....	19
2.5.2 Kerangka Pemikiran.....	20
2.6 Konstelasi Penelitian	22
2.7 Hipotesa Penelitian	22

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian	23
3.2 Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian.....	23
3.2.1 Objek Penelitian	23
3.2.2 Unit Analisis.....	23
3.2.3 Lokasi Penelitian	23
3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian.....	23
3.3.1 Jenis Data	23
3.3.2 Sumber Data.....	24
3.4 Operasionalisasi Variabel	24
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	24
3.6 Metode Pengolahan/ Analisis Data.....	24
3.6.1 Pengolahan Data.....	24

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	29
4.1.1 Sejarah PT Kereta Api Indonesia (Persero).....	29
4.1.2 Kegiatan Usaha	30
4.1.3 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas.....	30
4.1.4 Karakteristik Responden.....	32
4.2 Kondisi/Fakta/Pelaksanaan/Realisasi/Praktek Analisis Penghitungan Beban Kerja Dalam Memenuhi Kebutuhan Jumlah Tenaga Kerja PT Kereta Api Indonesia (Persero)Divisi SDM Daop 1 Jakarta.....	37
4.3 Analisis/Pembahasan Analisis Penghitungan Beban Kerja Dalam Memenuhi Kebutuhan Jumlah Tenaga Kerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi SDM Daop 1 Jakarta.....	39
4.4 Pembahasan	40
4.4.1 Pekerjaan di Divisi Sumber Daya Manusia Daop 1 Jakarta.	40
4.4.2 Beban Kerja	41
4.4.3 Penghitungan Beban Kerja dan Kebutuhan Pegawai Divisi Sumber Daya Manusia Daop 1 Jakarta	41
4.5 Perbandingan Jumlah Kebutuhan Karyawan Terhadap Kondisi Aktual	48

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan.....	50
5.2 Saran	50

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Data Ketidakseimbangan Antara Jumlah Kebutuhan Pegawai dan Aktual Pegawai	3
Tabel 2. Daftar Masa Kerja Bulan dan Tahun Divisi SDM.....	32
Tabel 3. Daftar Tamat Kerja dan Pensiun Divisi SDM.....	34
Tabel 4. Daftar Pendidikan Divisi SDM	35
Tabel 5. Daftar Golongan Divisi SDM	36
Tabel 6. Pekerjaan Keseluruhan Divisi SDM	40
Tabel 7. Perbandingan Jumlah Kebutuhan Pegawai Dengan Jumlah Aktual Pegawai	48

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Konstelasi Penelitian	22
Gambar 2. Struktur Organisasi Divisi SDM & UMUM Daop 1 Jakarta	31
Gambar 3. Daftar Masa Kerja Tahun Divisi SDM.....	33
Gambar 4. Daftar Masa Kerja Bulan Divisi SDM	33
Gambar 5. Daftar Tamat Kerja Divisi SDM	34
Gambar 6. Daftar Tamat Pensiun Divisi SDM	35
Gambar 7. Daftar Pendidikan Divisi SDM	36
Gambar 8. Daftar Golongan Divisi SDM.....	37

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada hakikatnya merupakan aset utama dari sebuah organisasi maupun perusahaan yang menyangkut implementasi dari semua yang sudah direncanakan. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal yang penting dalam pencapaian tujuan, perusahaan tidak akan berjalan dalam rencananya dan kegiatannya tanpa adanya karyawan atau sumber daya manusia di dalamnya sehingga karyawan adalah faktor utama perusahaan dalam pencapaian tujuan.

Menurut Rivai dan Sagala (2009), salah satu definisi klasik tentang perencanaan yaitu pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dilaksanakan di masa depan. Perencanaan sumber daya manusia dengan demikian memiliki fokus perhatian pada langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin tersedianya SDM yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat pula. Hal tersebut dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan. Dengan kata lain perencanaan sumber daya manusia mungkin tidak segera tampak namun setiap perusahaan pasti memerlukan perencanaan sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhan karyawannya yang sesuai dengan tujuan perusahaan secara efisien dan efektif.

Sehingga pimpinan perusahaan mengharapkan kinerja yang baik dari masing-masing karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan merupakan salah satu faktor produksi, oleh karena itu harus dimanfaatkan secara maksimal dan produktif. Tujuan suatu perusahaan tidak akan dapat terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih dan lengkap. Sumber daya manusia di suatu perusahaan akan memiliki latar belakang yang sangat berbeda-beda, dan perusahaan harus bisa mengendalikannya agar dapat bekerja sesuai dengan tanggungjawabnya.

Salah satu yang perlu diperhatikan perusahaan untuk mengatur sistem manajemennya adalah mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki. Sehingga perusahaan dapat melihat bagaimana penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki dan pencapaian target maksimal yang diinginkan perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam mengembangkan strategi dan kinerja perusahaan. Kemampuan sumber daya manusia dalam menyelesaikan pekerjaannya dapat terlihat dari hasil pekerjaan tersebut. Dengan adanya sumber daya yang berkualitas dengan kuantitas yang tepat tersebut, sangat diperlukan di setiap perusahaan untuk mengembangkan tenaga kerja di perusahaan. Jumlah karyawan yang tepat dapat diketahui melalui analisis beban kerja.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan perusahaan BUMN yang bergerak di bidang jasa transportasi. PT KAI mempunyai daerah operasi seluruh Indonesia, seperti daerah operasi Sumatra dan Pulau Jawa. Untuk menjadi moda transportasi yang terbaik di Indonesia KAI selalu melakukan inovasi dan memperkuat tata nilai perusahaannya. Untuk mencapai itu semua PT Kereta Api Indonesia (persero) selalu menciptakan inovasi teknologi informasi dan jasa produk yang telah memberikan manfaat bagi pengguna jasa kereta api, terutama upaya KAI dalam meningkatkan kualitas pelayanan. KAI akan terus melanjutkan pembangunan dan pengembangan jalur dan layanan KAI, sehingga merubah wajah kereta api di Indonesia menjadi moda transportasi yang nyaman, aman, tepat waktu, dan modern. Dengan meningkatkan kualitas layanan, KAI melakukan inovasi informasi pada tahun 2014 yang berintegrasi dengan sistem layanan TI dengan fokus utama agar layanan menjadi lebih baik lagi. Fokus integrasi yang dilakukan adalah implementasi mesin cetak tiket mandiri, aplikasi KAI access, e-parking, dan e-gate. Produk KAI meliputi kereta api kelas ekonomi, bisnis dan eksekutif, serta sarana Kereta Api merupakan alat produksi untuk menghasilkan jasa angkutan kereta api yang terdiri dari lokomotif, Kereta Rel Listrik (KRL), Kereta Rel Diesel (KRD), kereta penumpang dan gerbong barang. Kondisi sarana kereta api yang dioperasikan PT. Kereta Api Indonesia (Persero).

Daerah operasi 1 Jakarta merupakan daerah operasi dengan wilayah yang terbentang dari Stasiun Merak di Banten hingga Stasiun Cikampek di Jawa Barat melintasi stasiun-stasiun di wilayah DKI Jakarta, Banten, Bogor, Kota Depok, Sukabumi dan Karawang di Jawa Barat. Selain itu, Daerah operasi 1 PT Kereta Api Indonesia yaitu stasiun Cikini. Kereta Api penumpang yang berada di bawah pengoperasian Daop 1 Jakarta antara lain : KAJJ(kereta jarak jauh), Lokal(kereta api jarak dekat-menengah) dan Khusus. KAJJ (kereta jarak jauh) adalah kereta api bima yang melintasi Stasiun Gambir, Surabaya Gubeng dan Stasiun Malang, Kereta Api Sembrani yang melintasi Stasiun Gambir, Stasiun Surabaya Pasar Turi, Lokal (kereta api jarak dekat menengah), seperti Kereta Api Pangrango melintasi Stasiun Bogor Paledang- Stasiun Cianjur lewat Stasiun Sukabumi, Kereta Api Kalimaya melintasi Stasiun Tanah Abang- Stasiun Merak, dan Khusus ((KRD NR Djoko Tingkir, kereta pemolong relasi Dipo : JNG-Dipo, JAKK-Dipo, THB-Dipo, BukitDuri-Dipo, Dipo induk lokomotif TanahAbang/Jatinegara dan Dipo KRL), serta melayani perjalanan KRL atau *computer line* yang dioperasikan PT KAI Computer Jabodetabek.

PT KAI Daop 1 Jakarta untuk memperlancar perencanaan kebutuhan karyawan atas beban kerja salah satunya dilakukan oleh divisi sumber daya manusia. Divisi tersebut harus melakukan analisis beban kerja untuk mengetahui jumlah kebutuhan karyawan yang seimbang dengan beban kerja. Karyawan di perusahaan ini merupakan aset yang penting untuk itu harus dapat di pertahankan sehingga dapat terus berkontribusi bagi perusahaan. Setiap divisi tentunya memiliki beban kerja

yang berbeda-beda, diperlukan suatu pengukuran beban kerja untuk setiap masing – masing karyawan sehingga dapat diketahui tingkat pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh setiap karyawan. Usaha yang efektif dan efisien mengandung arti bahwa output yang dihasilkan oleh setiap karyawan memenuhi apa yang ditargetkan oleh organisasi. Berdasarkan jumlah output atau hasil kerja yang mampu dihasilkan oleh setiap karyawan, dapat diketahui berapa jumlah karyawan yang sesungguhnya diperlukan oleh perusahaan untuk mencapai target.

Menurut hasil wawancara di divisi sumber daya manusia Daop 1 Jakarta mempunyai 14 orang karyawan dengan jam kerja berlaku 8 jam setiap hari. Divisi Sumber Daya Manusia melakukan penghitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai berdasarkan Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor : KEP.U/KP.101/I/10/KA-2014 tentang Metode Perhitungan Beban Kerja (Workload) dan Kebutuhan Pekerja Dilingkungan PT KAI (Persero) tahun 2014. Keputusan PT KAI (Persero) ini mengacu pada peraturan pemerintah yaitu Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil. Dari kedua penghitungan tersebut terdapat ketidakseimbangan antara jumlah kebutuhan pegawai dengan jumlah aktual pegawai divisi SDM. Dengan perbedaan tersebut beban kerja yang ditanggung oleh karyawan akan berlebih ini mengakibatkan pegawai yang bekerja melebihi dari jam kerja yang telah ditetapkan atau lembur.

Dibawah ini menunjukkan data jumlah kebutuhan pegawai yang tidak seimbang dengan jumlah aktual pegawai pada divisi SDM :

Tabel 1.
Data Ketidakseimbangan Antara Jumlah Kebutuhan Pegawai dan Jumlah Aktual Pegawai

No	Bagian	Jumlah Aktual Pegawai	Jumlah Kebutuhan Pegawai
1	Divisi Sumber Daya Manusia	14	16

Sumber : PT KAI Daop 1 Jakarta Divisi SDM Tahun 2014

Perhitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai SDM dilakukan setiap tahun untuk mengetahui berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan. Untuk perhitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai divisi SDM untuk tahun 2014 akan menjadi rekapan untuk perhitungan kebutuhan pegawai tahun 2015 dan selanjutnya. Sehingga kebutuhan pegawai divisi SDM akan selalu dilihat pertahun, agar perhitungan tahun berikutnya tidak melebihi atau mengurangi dari kebutuhan pegawai dan beban kerja yang sudah ditetapkan. Untuk perhitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai di PT KAI Daop 1 Jakarta dihitung setiap divisi untuk mengetahui berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan, khususnya divisi SDM. Sehingga analisis beban kerja perlu

mendapat perhatian serius karena pada prinsipnya melakukan proses analisis beban kerja, akan mengetahui output yang diharapkan yaitu jumlah karyawan yang seimbang untuk divisi sumber daya manusia. Dengan demikian, divisi SDM daerah operasi 1 Jakarta harus melakukan analisis beban kerja (*workload analysis*) yang bertujuan untuk membuat proses organisasi lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai penghitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai berdasarkan Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor : KEP.U/KP.101/I/10/KA-2014 tentang Metode Penghitungan Beban Kerja (Workload) dan penghitungan berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor :KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja dalam rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil. Kemudian penelitian ini penulis tuangkan dalam penelitian dengan judul “**Analisis Penghitungan Beban Kerja Dalam Memenuhi Kebutuhan Jumlah Tenaga Kerja PT KAI (Persero) Divisi Sumber Daya Manusia Daop 1 Jakarta**”.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Di dalam perencanaan sumber daya manusia adanya suatu pengadaan atau *procurement* tenaga kerja yang akan menentukan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan. Pengadaan atau *procurement* ini harus mengetahui analisis pekerjaan, spesifikasi dan uraian pekerjaan dalam menentukan jumlah tenaga kerja. Untuk memenuhi jumlah tenaga kerja setelah melakukan pengadaan dilakukanlah analisis beban kerja.

Analisis beban kerja dilakukan untuk mengetahui jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan disuatu perusahaan serta untuk menyeimbangkan antara pekerja dan beban kerja yang telah ditetapkan oleh setiap unit. Data yang digunakan untuk menghitung beban kerja berupa uraian pekerjaan dan menit orang menyelesaikan tugas, waktu normal (jam kerja), menit orang dan volume pekerjaan dalam waktu tertentu.

Dari Penghitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai divisi SDM berdasarkan Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor : KEP.U/KP.101/I/10/KA-2014 dan penghitungan berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor :KEP/75/M.PAN/7/2004, terjadi ketidakseimbangan antara jumlah kebutuhan pegawai dengan jumlah aktual pegawai pada divisi SDM. Dengan perbedaan tersebut beban kerja yang ditanggung oleh karyawan akan berlebih ini mengakibatkan pegawai yang bekerja melebihi dari jam kerja yang telah ditetapkan atau lembur.

1.2.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan apa saja yang ada di Divisi SDM Daop 1 Jakarta ?
2. Bagaimana beban kerja disetiap pekerjaan di Divisi SDM Daop 1 Jakarta?
3. Berapa jumlah tenaga kerja yang di pekerjakan di Divisi SDM Daop 1 Jakarta?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Dalam penelitian ini penulis bermaksud untuk menganalisis kesenjangan (*gap*) yang terjadi dalam penghitungan yang dilakukan oleh divisi SDM dengan peraturannya dengan fakta dilapangan yang belum memenuhi kebutuhan pegawai didalam divisi tersebut. Variabel yang saya teliti adalah analisis penghitungan beban kerja dalam memenuhi kebutuhan jumlah tenaga kerja. Semoga dalam penelitian ini, dapat memberikan saran dan masukan untuk permasalahan yang dibahas.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah masalah diatas, maka tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah memperoleh data dan informasi yang tepat untuk menganalisis data. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui pekerjaan apa saja yang ada di Divisi SDM Daop 1 Jakarta
2. Untuk mengetahui beban kerja di setiap pekerjaan di Divisi SDM Daop 1 Jakarta
3. Untuk mengetahui jumlah tenaga kerja yang di pekerjakan di Divisi SDM Daop 1 Jakarta

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat berupa :

1. Bagi institusi, untuk memberikan saran dan masukan yang bermanfaat serta gambaran kepada organisasi dalam hal pengolahan sumber daya manusia yang dimiliki.
2. Bagi peneliti, menambah ilmu dan pengetahuan serta informasi yang digunakan dalam penulisan penelitian ini.
3. Bagi penelitian lanjutan, sebagai referensi yang dapat memberikan perbandingan dalam melakukan penelitian pada bidang yang sama.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia suatu bidang ilmu khusus untuk mempelajari bagaimana mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu dan dapat memberikan kepuasan bagi semua pihak. Fokus utama manajemen sumber daya manusia yaitu tenaga kerja manusia.

Menurut (Rivai,2009 : 1), manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan organisasi, maka berbagai pengalaman dan hal penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengelola sumber daya manusia.

Menurut (Hasibuan,2009:10), “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja, agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”

Menurut (Gary Dessler, 2015:36), *“The process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns”*.

Menurut (Gary Dessler, 2015:36), “Proses memperoleh, pelatihan, peningkatan, dan kompensasi pekerja, dan adanya hubungan antar pekerja, kesehatan dan keamanan, dan keadilan”.

Berdasarkan kesimpulan diatas bahwa MSDM adalah suatu ilmu dalam mengelola sumber daya manusia agar dapat menjalankan suatu tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan agar dapat berjalan dengan lancar.

2.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sudah merupakan tugas manajemen SDM untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada SDM. Menurut (Rivai, 2009: 13), fungsi-fungsi manajemen SDM, sebagai berikut :

- A. Fungsi Manajerial
 1. Perencanaan (Planning)
 2. Pengorganisasian (Organizing)
 3. Pengarahan (Directing)
 4. Pengendalian (Controlling)

B. Fungsi Operasional

1. Pengadaan tenaga kerja SDM
2. Pengembangan
3. Kompensasi
4. Pengintegrasian
5. Pemeliharaan
6. Pemutusan hubungan kerja

Menurut (Hasibuan, 2009:21), fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Perencanaan kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerja, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan

Pengadaan (*Procurement*) adalah proses pelatihan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*Development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balasan jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Rivai,2009:8), tujuan manajemen sumber daya manusia ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Adapun tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan efisiensi
2. Peningkatan efektivitas
3. Peningkatan produktivitas
4. Rendahnya tingkat perpindahan pegawai

5. Rendahnya tingkat absensi
6. Tingginya kepuasan kerja karyawan
7. Tingginya kualitas pelayanan
8. Redahnya komplain dari pelanggan
9. Meningkatnya bisnis perusahaan.

2.2. Pengertian Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

Pengadaan tenaga kerja dimaksudkan untuk memperoleh jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja guna mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini menyangkut penentuan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, dan penempatannya. Pengadaan karyawan harus didasarkan pada prinsip apa baru siapa. Apa artinya kita harus terlebih dahulu menetapkan pekerjaan-pekerjaannya berdasarkan uraian pekerjaan (*job description*). Siapa artinya kita baru mencari orang-orang yang tepat untuk menduduki jabatan tersebut berdasarkan spesifikasi pekerjaan (*job specification*). Sehingga kita ketahui bagaimana pentingnya suatu pengadaan karyawan. Pengadaan karyawan merupakan langkah pertama dan yang mencerminkan berhasil tidaknya suatu perusahaan mencapai tujuannya.

Menurut (Sadili Samsudin, 2006:62), penentuan kebutuhan tenaga kerja menyangkut jumlah maupun mutu tenaga kerja. Sebelum pelaksanaan fungsi pengadaan tenaga kerja, perlu terlebih dahulu ditentukan:

- a. Kualitas atau mutu tenaga kerja yang diinginkan sesuai dengan jenis pekerjaan atau jabatan serta persyaratan jabatan yang ada.
- b. Jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan berdasarkan tingkat pendidikan atau keahliannya.

Menurut (Hasibuan, 2009:27), pengadaan (*procurement*) adalah fungsi operasional pertama manajemen sumber daya manusia. Pengadaan karyawan merupakan masalah penting, sulit dan kompleks karena untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang yang kompeten, serasi, serta efektif tidaklah semudah membeli dan menempatkan mesin. Dikatakan juga pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan.

Menurut (Sedarmayanti, 2013:375), pengadaan pegawai adalah proses kegiatan untuk mengisi formasi yang lowong. Proses kegiatan pengadaan meliputi :

1. Mengidentifikasi kebutuhan untuk melakukan pengadaan.
2. Mengidentifikasi dan menetapkan persyaratan kerja.
3. Menetapkan sumber kandidat (calon)
4. Menseleksi kandidat
5. Memeberitahukan hasil kepada kandidat
6. Menunjuk kandidat yang lulus seleksi

2.3. Analisis Pekerjaan

Didalam perusahaan pasti akan melakukan analisis pekerjaan untuk mendesain organisasi serta menetapkan segala yang dibutuhkan setelah menganalisis pekerjaan. Analisis pekerjaan ini membantu para pemimpin serta jajarannya untuk mengetahui segala yang dimiliki setiap individu di perusahaannya. Sebuah pekerjaan merupakan gambaran dari pencerminan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, serta tanggung jawab nyata dari setiap anggota karyawan terhadap pekerjaannya. Analisa pekerjaan mempelajari gambaran atau desain dari aktivitas-aktivitas yang menentukan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, serta tanggung jawab nyata dari setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan. Dengan demikian analisis pekerjaan sangat penting untuk setiap organisasi.

Menurut (Rivai, 2009:99), analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah proses pengumpulan dan pemeriksaan atas aktivitas-aktivitas kerja pokok di dalam sebuah posisi serta kualifikasi (keahlian, pengetahuan, kemampuan serta sifat-sifat individu lainnya) yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitasnya. Dengan kata lain analisis pekerjaan adalah mempelajari, mencari dan menentukan gambaran atau desain dari aktivitas-aktivitas yang menentukan tugas-tugas serta kewajiban dan wujud tanggungjawab dari setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan.

Menurut (Hasibuan, 2009:29), analisis pekerjaan adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya dan mengapa pekerjaan itu harus di kerjakan. Analisis pekerjaan perlu dilakukan agar dapat mendesain organisasi serta menetapkan uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan.

Menurut (Gary Dessler,2015:121), *“Job analysis, the procedure for determining the duties and skill requirements of job and the kind of person who should be hired of it”*

Menurut (Gary Dessler,2015:121),” Analisis pekerjaan merupakan prosedur untuk menentukan tugas dan keterampilan yang dibutuhkan oleh pekerja sesuai type pekerjaannya”

Menurut (Snell,2007:138), *“Job analysis, the process of obtaining information about jobs by determining the duties, tasks, or activities of jobs”*

Menurut (Snell,2007:138), ”Analisis pekerjaan merupakan proses memperoleh informasi tentang pekerjaan dengan menentukan kewajiban, tugas atau kegiatan dari pekerjaan”.

Berdasarkan pendapat diatas saya menyimpulkan bahwa analisis pekerjaan adalah suatu proses mendapatkan informasi mengenai uraian pekerjaan, spesifikasi

pekerjaan serta pengumpulan jenis orang yang harus dipekerjakan untuk melaksanakan tugas.

2.3.1 Uraian Pekerjaan

Uraian jabatan harus ditetapkan secara tegas dan jelas untuk setiap jabatan, dengan demikian maka uraian pekerjaan dapat dikatakan sebagai kiblat, arah, petunjuk, pedoman bagi setiap tenaga kerja untuk melaksanakan tugas dan fungsinya. Dalam uraian jabatan terdapat standard dan langkah-langkah yang harus dilaksanakan. Dengan demikian maka para pegawai dapat melaksanakan tugas pokok dan kewajibannya dengan benar dan maksimal.

Menurut (Rivai, 2009: 116), deskripsi pekerjaan atau uraian pekerjaan adalah hasil analisis pekerjaan sebagai rangkain kegiatan atau proses menghimpun dan mengolah informasi mengenai pekerjaan. Informasi tersebut suatu uraian pekerjaan secara tertulis dari apa yang diperlukan oleh suatu pekerjaan. Deskripsi pekerjaan hanya menjelaskan tentang tugas-tugas dan uraian pekerjaan karyawan.

Adapun manfaat deskripsi pekerjaan adalah :

- Ringkasan pekerjaan dan tugas-tugas
- Situasi dan kondisi kerja
- Persetujuan

Menurut (Hasibuan, 2009:33), uraian pekerjaan (*job description*) adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggungjawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam suatu organisasi. Uraian pekerjaan harus diuraikan secara jelas agar pejabat yang akan menduduki jabatan tersebut mengetahui tugas, tanggungjawab dan standar prestasi yang harus dicapainya. Dikatakan juga uraian pekerjaan harus menjadi dasar untuk menetapkan spesifikasi pekerjaan supaya pengisian jabatan didasarkan apa baru siapa sehingga mismanajemen dapat dihindari.

Menurut (Sedarmayanti,2013:150), uraian pekerjaan adalah catatan sistematis dan teratur tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan, didasarkan pada kenyataan apa, bagaimana, mengapa, kapan, dan di mana pekerjaan dilaksanakan, dan kualifikasi orang yang akan menduduki jabatan tersebut.

Menurut (Gary Dessler,2015:121), "*Job descriptions, a list of a job's duties, responsibilities, reporting relationships, working conditions, and supervisory responsibilities*"

Menurut (Gary Dessler,2015:121), "Uraian pekerjaan adalah daftar dari tugas pekerjaan, tanggung jawab, hubungan yang saling mendukung, kondisi kerja dan tanggung jawab supervisor".

Menurut (Jhon M. Ivancevich,2013:152), “*Job descriptions, the principal outcome of a job analysis. It represents a written summary of the job as an identifiable organizational unit*”.

Menurut (Jhon M. Ivancevich,2013:152), “ Uraian pekerjaan merupakan prinsip dari hasil analisis pekerjaan. Uraian pekerjaan ini merupakan ringkasan pekerjaan dalam bentuk tertulis sebagai identifikasi suatu unit organisasi”.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa uraian pekerjaan penjelasan mengenai rincian yang berisikan tugas dan tanggungjawab pekerjaan tertentu yang menyatakan apa dan bagaimana menyelesaikan pekerjaan tersebut.

2.3.2 Spesifikasi Pekerjaan

Spesifikasi Jabatan merupakan syarat-syarat yang seharusnya dipenuhi oleh seseorang (pejabat) agar ia mampu melaksanakan tugas-tugas tertentu yang dipercayakan kepadanya sehingga dikemudian hari ia akan mampu melaksanakan serta mempertanggung jawabkan tugasnya yang dibebankan kepadanya. Dibawah ini adalah pengertian spesifikasi pekerjaan :

Menurut (Rivai, 2009: 117), spesifikasi pekerjaan adalah karakteristik atau syarat-syarat kerja yang harus dipenuhi sehingga dapat melaksanakan suatu pekerjaan atau jabatan. Spesifikasi meliputi keterampilan, pengetahuan, kemampuan mental dan fisik serta sifat kepribadian tertentu yang disyaratkan untuk karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu secara baik, efektif, efisien dan produktif.

Menurut (Hasibuan, 2009:34), spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan suatu jabatan dengan baik dan kompeten. Informasi mengenai spesifikasi pekerjaan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas dan kualitas definitif yang dibutuhkan dari pemangku jabatan itu. Informasi tersebut adalah :

- Tingkat pendidikan
- Keadaan fisik pekerja
- Pengetahuan dan kecakapan pekerja
- Batas umur pekerja
- Emosi dan tempramen pekerja
- Nikah/ belum
- Minta pekerja
- Jenis kelamin pekerja
- Pengalaman pekerja

Menurut (Sedarmayanti,2013:151), spesifikasi pekerjaan adalah catatan menjelaskan hal yang diperlukan seorang karyawan untuk memangku dan mengerjakan pekerjaan dari jabatan tertentu. Catatan ini menentukan siapa (dengan karakteristik atau kualifikasi tertentu) akan menduduki jabatan. Spesifikasi pekerjaan lebih menitikberatkan pada syarat yang dibutuhkan seseorang untuk bisa bekerja sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab jabatan.

Menurut (John M. Ivancevich, 2013:152), “*Job specifications, a written explanation of the knowledge, skills, abilities, and other characteristic necessary for effective performance on a given job*”

Menurut (John M. Ivancevich, 2013:152), “Spesifikasi pekerjaan merupakan penjelasan tertulis dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lainnya yang diperlukan untuk kinerja yang efektif pada pekerjaan yang memberikan”.

Menurut (Snell,2007:136), “*Job spesification, a statement of the needed knowledge, skills and abilities of the person who is to perform the job*”

Menurut (Snell,2007:136), “Spesifikasi pekerjaan merupakan pernyataan dari pengetahuan yang dibutuhkan, keterampilan dan kemampuan dari orang yang melakukan pekerjaan”.

Berdasarkan pendapat diatas bahwa spesifikasi pekerjaan adalah suatu persyaratan tertentu yang harus dimiliki oleh setiap pekerja untuk menyelesaikan dan melaksanakan pekerjaan dalam suatu jabatan.

2.3.3 Metode Pengumpulan Data Analisis Pekerjaan

Data dan informasi yang dibutuhkan untuk keperluan analisis tentang beragam pekerjaan memerlukan metode bagaimana mengumpulkannya. Ada beberapa metode pengumpulan data dan informasi, seperti melalui observasi, interview dan pengisian daftar pertanyaan serta catatan harian. Untuk itu, manajer perlu memilih metode yang dianggap terbaik atau kombinasi optimum dari metode yang ada. Adapun metode pengumpulan data menurut (Mangkuprawira, 2011:47) adalah :

1. Observasi

Observasi merupakan cara untuk mengamati perilaku karyawan dan pekerjaan yang dapat dilakukan secara langsung dan tidak langsung ke khalayak atau individu bersangkutan. Secara langsung para pengamat melihat pemegang pekerjaan dengan cer,at, apakah yang dikerjakannya sudah sesuai dengan tugas atau uraian pekerjaanya, sedangkan secara tidak langsung pengamat mempelajari *track record* pemegang pekerjaan sebagai upaya cek silang. Selain itu, observasi dapat dilakukan secara terstruktur dan tidak terstruktur. Secara terstruktur para pengamat mendasarkan pengamatanya pada ketentuan-ketentuan yang sudah standar dan pola tertentu. Sementara yang tidak terstruktur, para pengamat dapat berinisiatif untuk mengembangkan unsur-unsur pengamatan yang sudah standar untuk menggali informasi yang lebih dalam lagi.

2. Wawancara

Wawancara merupakan proses interaksi antara dua atau lebih orang dalam sebuah proses komunikasi. Melalui wawancara dengan pemegang pekerjaan dan jabatan, baik secara individual maupun kelompok, akan diperoleh data dan informasi tentang hubungan antara persyaratan kerja dan kinerja atau perilaku yang bersangkutan.

3. Penggunaan Kuesioner/ Catatan Harian

Kuesioner hanyalah sebagai alat atau pedoman bagi pengamat atau pewawancara untuk menggali data dan informasi yang diperlukan dari responden. Teknik penggunaan kuesioner dapat bersifat pasif dan atau aktif. Pasif jika kuesioner hanya dikirim kepada responden untuk mengisinya. Sementara yang bersifat aktif, kuesioner dibawa langsung oleh pewawancara untuk digunakan dalam wawancara dengan responden. Untuk melengkapi hasil observasi, wawancara dan pengisian kuesioner, dapat ditambahkan pula sejumlah catatan harian. Isi catatan harian biasanya meliputi rencana kegiatan, pelaksanaan dan hasil serta permasalahan yang dihadapi.

2.4 Analisis Beban Kerja

Analisis Beban kerja ini dilakukan untuk mengetahui berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan oleh setiap unit organisasi. Sehingga perusahaan akan mengetahui sangat penting untuk melakukan penghitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai setiap unit didalam perusahaan agar jumlah kebutuhan pegawai selalu seimbang dengan beban kerja yang sudah ditetapkan.

Menurut (Simomora. 2006:141), analisis beban kerja adalah mengidentifikasi baik jumlah pegawai maupun kualifikasi pegawai yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Teknik analisis beban kerja (*workload analysis*) memerlukan penggunaan rasio atau pedoman penyusunan staff standar dengan upaya mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia.

Menurut Komaruddin(1996:235) dalam Kurnia (2010), analisi beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu, atau dengan kata lain analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seorang petugas.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa analisis beban kerja merupakan teknik perhitungan untuk mengetahui kebutuhan jumlah tenaga kerja suatu unit atau perusahaan atas beban kerja yang sudah ditetapkan oleh setiap unitnya.

2.4.1 Beban Kerja

Kelancaran aktivitas sebuah organisasi sedikit bergantung pada jumlah karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan di suatu organisasi. Penentuan jumlah tenaga kerja pada setiap unit kerja di organisasi atau perusahaan haruslah di sesuaikan oleh beban kerja yang telah ditetapkan. Dengan beban kerja dan tenaga kerja yang seimbang akan melancarkan perusahaan dalam pencapaian tujuan. Kebutuhan SDM dapat dihitung dengan mengidentifikasikan seberapa banyak *output* perusahaan pada divisi tertentu yang ingin dicapai. Kemudian hal itu diterjemahkan dalam bentuk lamanya (jam dan hari) karyawan yang diperlukan untuk mencapai *output* tersebut, sehingga dapat diketahui pada jenis pekerjaan apa saja yang terjadi standar yang melebihi atau negatif atau sesuai standar.

Menurut Haryanto (2004) dalam Kurnia (2010) bahwa : “Beban kerja adalah jumlah kegiatan yang harus di selesaikan oleh seseorang ataupun sekelompok orang selama periode waktu tertentu dalam keadaan normal”.

Menurut (Mangcuprawira,2011:86), Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan menurut jenis pekerjaannya. Apabila sebagian besar pegawai bekerja sesuai dengan standar perusahaan, maka tidak menjadi masalah. Sebaliknya jika pegawai bekerja di bawah standar maka beban kerja yang ditanggung akan berlebih. Sementara jika pegawai bekerja di atas standar maka itu berarti estimasi standar yang ditetapkan lebih rendah dibandingkan kapasitas kerja pegawai itu sendiri.

Menurut (Heizer dan Render (1996) dalam Kurnia (2010), Standar tenaga kerja adalah jumlah waktu yang diperlukan rata-rata tenaga kerja, untuk mengerjakan aktivitas kerja khusus dalam kondisi kerja yang normal, atau dengan kata lain standar tenaga kerja dapat digunakan untuk menetapkan jumlah personil, agar mampu menghasilkan produksi yang diharapkan perusahaan. Lebih jauh dikatakan, bahwa untuk menentukan standar tenaga kerja dapat dilakukan dalam empat cara, yakni berdasarkan pengalaman masa lalu, pengkajian waktu, standar waktu sebelum penentuan, dan pengambilan contoh kerja.

Menurut (Hasibuan,2009:248), Tenaga kerja adalah orang-orang/SDM yang telah dapat memenuhi syarat-syarat yang ditetapkan dalam Undang-undang Perburuhan di negara bersangkutan. Tenaga kerja dikelompokkan atas pengusaha, karyawan, dan pengangguran.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa beban kerja sangat penting dan menjadi aspek pokok yang menjadi dasar untuk penghitungan kebutuhan pegawai dan perlu ditetapkan melalui program-program unit kerja yang selanjutnya dijabarkan menjadi target kerja untuk setiap jabatan.

2.4.2 Manfaat Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Menurut (Mangkuprawira, 2011:82), manfaat analisis kebutuhan SDM bagi perusahaan meliputi beberapa hal berikut :

1. Optimalisasi sistem manajemen informasi utamanya tentang data karyawan
2. Memanfaatkan SDM seoptimal mungkin
3. Mengembangkan sistem perencanaan sumber daya manusia dengan efisien dan efektif
4. Mengkoordinasi fungsi-fungsi manajemen SDM secara optimal
5. Mampu membuat perkiraan kebutuhan SDM dengan lebih akurat dan cermat.

2.4.3 Metode Penghitungan Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004

Menghitung Kebutuhan Pegawai berdasarkan pada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai berdasarkan Beban Kerja dalam rangka penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil. Perhitungan kebutuhan pegawai dalam jabatan menggunakan acuan dasar data pegawai yang ada serta peta dan uraian jabatan. Oleh karena itu, alat pokok yang dipergunakan dalam menghitung kebutuhan pegawai adalah uraian jabatan yang tersusun rapi. Pendekatan yang dapat dilakukan untuk menghitung kebutuhan pegawai adalah mengidentifikasi beban kerja melalui beberapa pendekatan yaitu hasil kerja, objek kerja, dan peralatan kerja, waktu kerja, serta standar kemampuan rata-rata.

a. Pendekatan Hasil Kerja

Hasil kerja adalah produk atau output jabatan. Metoda dengan pendekatan hasil kerja adalah menghitung formasi 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. Informasi yang diperlukan dalam menggunakan metode ini 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.

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. Sebagai contoh, Dokter melayani pasien, maka objek kerja jabatan Dokter adalah pasien. Banyaknya volume pekerjaan Dokter tersebut dipengaruhi oleh banyaknya pasien. Pendekatan melalui metode ini memerlukan informasi tentang :

- wujud objek kerja dan satuan;
 - jumlah beban kerja yang tercemin dari banyaknya objek yang harus dilayani;
 - standar kemampuan rata-rata untuk melayani objek kerja.
- c. Pendekatan Peralatan Kerja
- Peralatan kerja adalah peralatan yang digunakan dalam bekerja. Metoda ini digunakan untuk jabatan yang beban kerjanya bergantung pada peralatan kerjanya. Sebagai contoh, pengemudi beban kerjanya bergantung pada kebutuhan operasional kendaraan yang harus dikemudikan. Adapun informasi yang diperlukan dalam metode ini adalah :
- satuan alat kerja
 - jabatan yang diperlukan untuk pengoperasian alat kerja;
 - jumlah alat kerja yang dioperasikan;
 - rasio jumlah pegawai per jabatan per alat kerja (RPK).
- d. 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.
- e. 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. Sedangkan standar kemampuan dari satuan hasil disebut dengan Norma Hasil.
- f. 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.
- Hari kerja efektif adalah jumlah hari dalam kalender dikurangi hari libur dan cuti. Hari libur dapat berupa hari libur nasional dan hari libur kedaerahan. Oleh karena itu, bagi tiap-tiap daerah dapat menghitung sendiri hari libur kedaerahannya.
 - Jam kerja efektif adalah jumlah jam kerja formal dikurangi dengan waktu kerja yang hilang karena tidak bekerja (allowance) seperti buang air, melepas lelah, istirahat makan, dan sebagainya. Allowance diperkirakan rata-rata sekitar 30 % dari jumlah jam kerja formal. Dalam menghitung jam kerja efektif sebaiknya digunakan ukuran 1 minggu.
- g. Pendekatan Tugas per tugas jabatan
- Metoda ini adalah metoda untuk menghitung kebutuhan pegawai pada jabatan yang hasil kerjanya abstrak atau beragam. Hasil beragam artinya hasil kerja dalam jabatan banyak jenisnya.
- Informasi yang diperlukan untuk dapat menghitung dengan metoda ini adalah:
- uraian tugas beserta jumlah beban untuk setiap tugas;

- waktu penyelesaian tugas;
- jumlah waktu kerja efektif per hari rata-rata.

2.4.4 Metode Penghitungan Beban Kerja dan Kebutuhan Tenaga Kerja Berdasarkan Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor : KEP.U/KP.101/I/10/KA-2014

Penghitungan ini adalah pedoman untuk seluruh unit dalam melakukan penghitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai, dengan adanya penghitungan ini setiap unit dapat memenuhi kebutuhan pegawainya, serta dalam seimbang dengan pekerjaan yang dibebankan oleh setiap karyawan.

Adapun penghitungan menurut Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor : KEP.U/KP.101/I/10/KA-2014 tentang Metode Perhitungan Beban Kerja (Workload) dan Kebutuhan Pekerja Dilingkungan PT KAI (Persero) sebagai berikut :

- a. Kebutuhan pegawai/ satuan

$$\text{Menit orang} = \text{waktu dalam menit} \times \text{orang yang mengerjakan}$$

Rumus ini untuk mencari berapa banyak menit karyawan mengerjakan tugasnya.

- b. Jumlah beban kerja 1 tahun (BKA) dalam (MO)

$$\text{Volume pekerjaan dalam 1 tahun} \times \text{memit orang}$$

Penghitungan ini akan mendapatkan jumlah beban kerja setiap karyawan dalam 1 tahun.

- c. Jumlah beban kerja 1 tahun (BKA) dalam (JO)

$$= \frac{\text{jumlah beban kerja 1 tahun (BKA) dalam (MO)}}{60 \text{ menit}}$$

- d. Jumlah perkiraan beban kerja 1 tahun dalam (JO)

$$\text{jumlah beban kerja yang sudah dibagi } 60 \times \text{indeks}(1,04)$$

Penghitungan ini akan mengetahui perkiraan jumlah beban kerja yang diemban setiap karyawan selama 1 tahun.

- e. Kebutuhan pegawai

$$\frac{\text{hasil beban kerja yang sudah dikali } 1,04}{1947,75(\text{jumlah jam kerja dalam setahun})}$$

Dengan perhitungan terakhir ini akan mendapatkan hasil kebutuhan pegawai yang harus dipenuhi oleh setiap unit.

2.5 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

2.5.1 Penelitian Sebelumnya

Penelitian pertama yang relevan dengan penelitian yang dilakukan adalah penelitian Windri Novera (2010) yang berjudul Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Karyawan Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan (Studi kasus Unit Tata Usaha Departemen Pada Intitut Pertanian Bogor), menyatakan hasil penelitian ini adalah tugas-tugas pokok administrasi akademik dan kemahasiswaan pada unit tata usaha yaitu pelayanan akademik mahasiswa, pelaksanaan administrasi tugas akhir mahasiswa, penyelenggaraan kuliah, praktikum/respensi, dan ujian,serta pengarsipan.

Hasil pengamatan terhadap penggunaan waktu kerja menunjukkan bahwa karyawan bagian administrasi akademik dan kemahasiswaan diseluruh sampel unit tata usaha belum optimal dalam menggunakan waktu kerja produktif. Jumlah kebutuhan karyawan untuk pekerjaan administrasi akademik dan kemahasiswaan berdasarkan beban kerja yaitu rata-rata sebanyak satu orang disetiap unit tata usaha yang diteliti. Menurut hasil perbandingan jumlah kebutuhan karyawan terhadap jumlah riil atau aktual yang terdapat di unit tata usaha, dapat diketahui bahwa terdapat sebelas unit tata usaha memiliki kelebihan jumlah karyawan. Metode penghitungan menggunakan Kep.Men.PAN Nomor: KEP/75/M.PAN/7/2004.

Penelitian kedua adalah Niken Proborini (2011) dengan judul penelitian Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor Cabang Sebelas, yang menghasilkan bahwa terdapat permasalahan yaitu penurunan jumlah beban kerja karena system billing online yang diterapkan selama 1 tahun yang akan memungkinkan terjadinya *under capacity* dan *over capacity* yang akan mengakibatkan inefisiensi tenaga kerja pada perusahaan PDAM kota Bogor. Selain diketahui permasalahan yang ada, hasil dari penelitian tersebut adalah hasil tugas pokok karyawan PDAM Tirta Kahutipan Kab.Bogor Cabang Pelayanan 11 adalah melayani pelanggan baik berupa bayaran rekening air dan nonair, dan melayani pengaduan pelanggan. Dimana total jam kerja efektif untuk bagian administrasi dan keuangan serta humas sebesar 168.000 menit/ 9 bulan.

Jumlah waktu produktif bagian administrasi dan keuangan adalah berkisar dari 50,98-76,49 persen dengan presentase penggunaan waktu produktif yang paling tinggi jumlah waktu produktif adalah pegawai nomor II dan III. Jumlah waktu produktif untuk bagian humas berkisar dari 50,98-62,75 persen dengan presentase tertinggi dimiliki oleh pegawai nomor II. Serta bebna kerja berdasarkan *work sampling* untuk bagian administrasi dan keuangan terdapat pada kondisi stabil atau beban kerja sesuai standar kerja, sedangkan untuk bagian humas kondisi yang terjadi adalah *under capacity* yang artinya tenaga kerja faktual lebih banyak dibandingkan

tenaga kerja yang dibutuhkan sesuai beban kerja yang ada. Metode penghitungan menggunakan Kep.Men.PAN Nomor: KEP/75/M.PAN/7/2004.

Penelitian ke tiga dilakukan sebagai acuan adalah penelitian dari Prasetia Nugraha 2013, dengan judul analisis beban kerja dan kebutuhan pegawai sub bidang seleksi dan pembibitan (Studi kasus pada pusat konservasi tumbuhan kebuah raya bogor- lembaga ilmu pengetahuan indonesia). Hasil penelitian, diperoleh uraian tugas pokok dan fungsi pokok pekerjaan pegawai unit seleksi, unit bank pembibitan dan bank biji. Waktu kerja produktif dan waktu kerja tidak produktif dengan jumlah 13 orang pegawai yang diberi simbol P1 sampai P13 diperoleh waktu kerja produktif tertinggi dihasilkan oleh pegawai unit pembibitan yaitu pegawai P7 sebesar 81,21%. Sedangkan waktu kerja tidak produktif tertinggi dihasilkan oleh pegawai unit pembibitan yaitu pegawai P6 sebesar 30,71%. Hasil perhitungan beban kerja secara keseluruhan diperoleh sub bidang seleksi dan pembibitan telah memiliki jumlah pegawai yang ideal (Right size) sebesar 13 orang dengan rata-rata nilai FTE (full time equivalent) sebesar 1,07 yang berimplikasi bahwa nilai tersebut berada dalam rentang 1-1,3 (fit). Metode perhitungan FTE dan Kep.Men.PAN Nomor: KEP/75/M.PAN/7/2004.

2.5.2 Kerangka Pemikiran

Analisis kebutuhan pegawai dapat diperoleh melalui analisis jabatan dan analisis beban kerja yang merupakan kegiatan untuk mengumpulkan, menilai, dan mengorganisir informasi yang berkaitan dengan jabatan. Dalam penelitian ini data yang akan dianalisis yaitu kuantitatif dan kualitatif (deskripsi), dimana analisis kualitatif berupa analisis pekerjaan yang menghasilkan uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang menentukan kualitas tenaga kerja, serta standar tenaga kerja, selanjutnya dilakukan analisis beban kerja untuk menentukan tenaga kerja yang dibutuhkan yang berupa analisis kuantitatif.

Perhitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai dilakukan karena untuk menyeimbangkan karyawan yang pensiun, meninggal dunia, keluar atau phk, agar tidak terlalu timpang antara beban kerja dan jumlah pegawai di suatu unit dalam perusahaan. Penghitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai dijadikan acuan dalam menentukan berapa jumlah kebutuhan tenaga kerja setiap unit di perusahaan. Dibawah ini dijelaskan beberapa pengertian yang berkaitan dengan tahapan untuk mengitung beban kerja, yang akan dijelaskan di konstelasi penelitian adalah sebagai berikut :

Menurut (Rivai, 2009:99), analisis pekerjaan (job analysis) adalah proses pengumpulan dan pemeriksaan atas aktivitas-aktivitas kerja pokok di dalam sebuah posisi serta kualifikasi (keahlian, pengetahuan, kemampuan serta sifat-sifat individu lainnya) yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitasnya. Dengan kata lain analisis pekerjaan adalah mempelajari, mencari dan menentukan gambaran atau desain dari

aktivitas-aktivitas yang menentukan tugas-tugas serta kewajiban dan wujud tanggungjawab dari setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan.

Menurut (Rivai, 2009: 117), spesifikasi pekerjaan adalah karakteristik atau syarat-syarat kerja yang harus dipenuhi sehingga dapat melaksanakan suatu pekerjaan atau jabatan. Spesifikasi meliputi keterampilan, pengetahuan, kemampuan mental dan fisik serta sifat kepribadian tertentu yang disyaratkan untuk karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu secara baik, efektif, efisien dan produktif.

Menurut (Sedarmayanti, 2013:150), uraian pekerjaan adalah catatan sistematis dan teratur tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan, didasarkan pada kenyataan apa, bagaimana, mengapa, kapan, dan di mana pekerjaan dilaksanakan, dan kualifikasi orang yang akan menduduki jabatan tersebut.

Menurut (Simomora. 2006:141), analisis beban kerja adalah mengidentifikasi baik jumlah pegawai maupun kualifikasi pegawai yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Teknik analisis beban kerja (*workload analysis*) memerlukan penggunaan rasio atau pedoman penyusunan staff standar dengan upaya mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia.

Menurut (Mangkuprawira, 2011:86), beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan menurut jenis pekerjaannya. Apabila sebagian besar pegawai bekerja sesuai dengan standar perusahaan, maka tidak menjadi masalah. Sebaliknya jika pegawai bekerja di bawah standar maka beban kerja yang ditanggung akan berlebih. Sementara jika pegawai bekerja di atas standar maka itu berarti estimasi standar yang ditetapkan lebih rendah dibandingkan kapasitas kerja pegawai itu sendiri.

tenaga kerja yang dibutuhkan sesuai beban kerja yang ada. Metode penghitungan menggunakan Kep.Men.PAN Nomor: KEP/75/M.PAN/7/2004.

Penelitian ke tiga dilakukan sebagai acuan adalah penelitian dari Prasetia Nugraha 2013, dengan judul analisis beban kerja dan kebutuhan pegawai sub bidang seleksi dan pembibitan (Studi kasus pada pusat konservasi tumbuhan kebuuh raya bogor- lembaga ilmu pengetahuan indonesia). Hasil penelitian, diperoleh uraian tugas pokok dan fungsi pokok pekerjaan pegawai unit seleksi, unit bank pembibitan dan bank biji. Waktu kerja produktif dan waktu kerja tidak produktif dengan jumlah 13 orang pegawai yang diberi simbol P1 sampai P13 diperoleh waktu kerja produktif tertinggi dihasilkan oleh pegawai unit pembibitan yaitu pegawai P7 sebesar 81,21%. Sedangkan waktu kerja tidak produktif tertinggi dihasilkan oleh pegawai unit pembibitan yaitu pegawai P6 sebesar 30,71%. Hasil perhitungan beban kerja secara keseluruhan diperoleh sub bidang seleksi dan pembibitan telah memiliki jumlah pegawai yang ideal (Right size) sebesar 13 orang dengan rata-rata nilai FTE (full time equivalent) sebesar 1,07 yang berimplikasi bahwa nilai tersebut berada dalam rentang 1-1,3 (fit). Metode perhitungan FTE dan Kep.Men.PAN Nomor: KEP/75/M.PAN/7/2004.

2.5.2 Kerangka Pemikiran

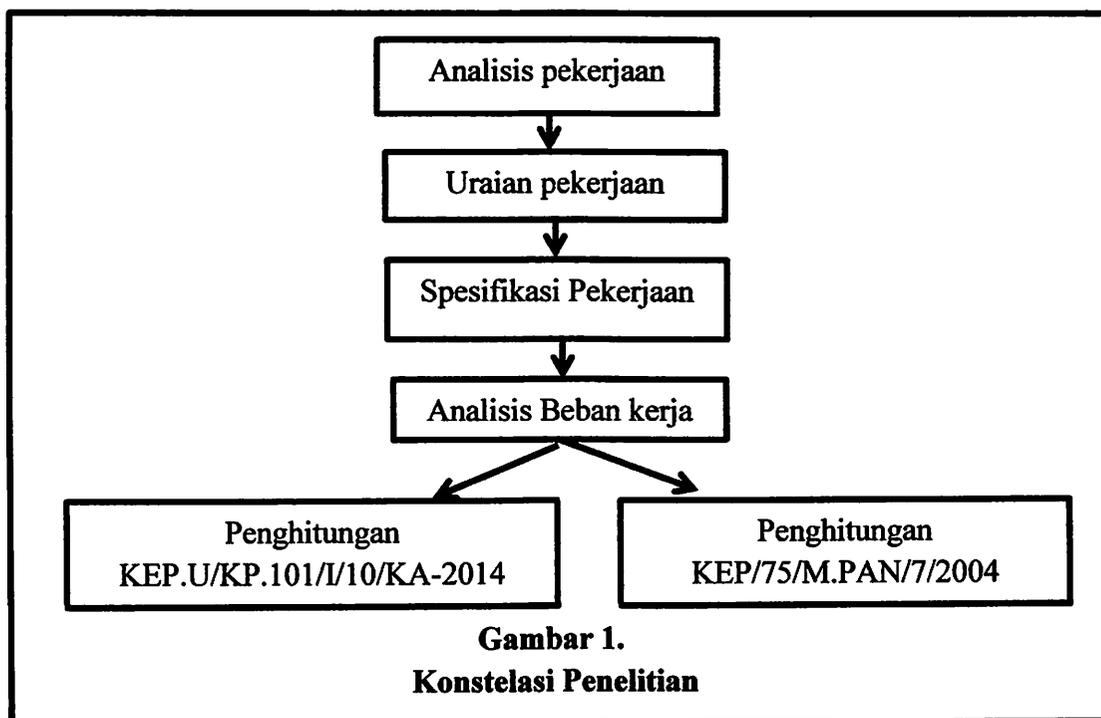
Analisis kebutuhan pegawai dapat diperoleh melalui analisis jabatan dan analisis beban kerja yang merupakan kegiatan untuk mengumpulkan, menilai, dan mengorganisir informasi yang berkaitan dengan jabatan. Dalam penelitian ini data yang akan dianalisis yaitu kuantitatif dan kualitatif (deskripsi), dimana analisis kualitatif berupa analisis pekerjaan yang menghasilkan uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang menentukan kualitas tenaga kerja, serta standar tenaga kerja, selanjutnya dilakukan analisis beban kerja untuk menentukan tenaga kerja yang dibutuhkan yang berupa analisis kuantitatif.

Perhitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai dilakukan karena untuk menyeimbangkan karyawan yang pensiun, meninggal dunia, keluar atau phk, agar tidak terlalu timpang antara beban kerja dan jumlah pegawai di suatu unit dalam perusahaan. Penghitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai dijadikan acuan dalam menentukan berapa jumlah kebutuhan tenaga kerja setiap unit di perusahaan. Dibawah ini dijelaskan beberapa pengertian yang berkaitan dengan tahapan untuk mengitung beban kerja, yang akan dijelaskan di konstelasi penelitian adalah sebagai berikut :

Menurut (Rivai, 2009:99), analisis pekerjaan (job analysis) adalah proses pengumpulan dan pemeriksaan atas aktivitas-aktivitas kerja pokok di dalam sebuah posisi serta kualifikasi (keahlian, pengetahuan, kemampuan serta sifat-sifat individu lainnya) yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitasnya. Dengan kata lain analisis pekerjaan adalah mempelajari, mencari dan menentukan gambaran atau desain dari

2.6 Konstelasi Penelitian

Berdasarkan kajian yang telah dikemukakan diatas, maka dapat disusun paradigma penelitian, sebagai berikut :



2.7 Hipotesa Penelitian

Yang menjadi hipotesa dari penelitian ini adalah :

1. Pekerjaan yang ada di Daop 1 Jakarta di divisi SDM adalah sebagai berikut : Scanning file pegawai, penyiapan berkas pensiun, kenaikan gaji berkala, kenaikan pangkat, cuti pegawai, mutasi jabatan, pelantikan, laporan bulanan SDM, edit data SAP, pendidikan&pelatihan, pelanggaran disiplin, penghargaan, SIMAK, surat menyurat, Entry data SAP MMPM, pembayaran non gaji, pelayanan pegawai, pencatatan mutasi, sosialisasi kebijakan perusahaan, pemberkasan pegawai meninggal dunia, dan pelayanan riset/pkl/survey.
2. Beban kerja ditentukan sesuai dengan kebutuhan kerja di divisi masing-masing berdasarkan standar kerja di perusahaan yang sudah ditetapkan.
3. Terdapat ketidakseimbangan antara jumlah kebutuhan pegawai dengan jumlah aktual karyawan divisi SDM dalam perhitungan Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor : KEP.U/KP.101/I/10/KA-2014 dan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Desain penelitian merupakan kerangka kerja atau rencana yang terstruktur untuk mengetahui bagaimana kebutuhan pegawai dengan perhitungan berdasarkan beban kerja untuk mengoptimalkan karyawan agar tidak *under capacity* dan *over capacity* dalam bagian sumber daya manusia Daop 1 Cikini Jakarta. Pemilihan desain penelitian dilakukan apabila penulis sudah merumuskan hipotesa-hipotesanya. Penentuan desain penelitian tergantung pada tujuan penelitian itu sendiri. Elemen-elemen desain penelitian adalah :

1. Jenis atau bentuk penelitian yang digunakan oleh penulis adalah deskriptif
2. Metode penelitian yang digunakan adalah metode *workload analysis*
3. Teknik penelitian yang digunakan adalah kuantitatif.

3.2 Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian

3.2.1 Objek Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi objek penulis adalah Analisis Penghitungan Beban Kerja Dalam Memenuhi Kebutuhan Jumlah Tenaga Kerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Sumber Daya Manusia Daop 1 Jakarta dengan peraturannya.

3.2.2 Unit Analisis

Unit analisis yang digunakan penulis adalah individual yaitu sumber data yang diperoleh dari respon setiap individu atau orang dalam suatu kelompok/ organisasi. Unit analisis yang saya teliti yaitu Divisi Sumber Daya Manusia Daop 1 Jakarta PT KAI, dengan jumlah karyawan adalah 14 orang.

3.2.3 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di PT KAI (Persero) khusus Daop 1 Jakarta yang beralamat di Jl. Taman Stasiun Cikini No. 1 Pegangsaan Menteng, Jakarta- Pusat 10330 Telp. (021)3924676 FACS. (021) 3924679. Penelitian dilakukan sampai penulis atau peneliti selesai skripsi.

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

3.3.1 Jenis Data

Jenis data yang diteliti adalah data kuantitatif yang merupakan data berupa perhitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai dari divisi SDM dengan Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor : KEP.U/KP.101/I/10/KA-2014 tentang Metode Perhitungan Beban Kerja (Workload) dan Kebutuhan Pekerja

Dilingkungan PT KAI (Persero). Data kuantitatif selain diperoleh dari divisi SDM juga dari perhitungan berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang Pedoman Penghitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil.

3.3.2 Sumber Data

Terdapat dua sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini :

1. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari unit analisis yang diteliti yaitu individu/ orang di divisi SDM Daop 1 Jakarta PT KAI berupa perhitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai tahun 2014.
2. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari berbagai sumber literatur, diantaranya buku-buku, internet, hasil penelitian terdahulu, dan data yang didapatkan dari instansi terkait.

3.4 Operasionalisasi Variabel

No	Variabel	Indikator	Berdasarkan
1	Beban Kerja	Uraian pekerjaan, waktu kerja, jam kerja, menit orang, volume kerja dan jumlah tenaga kerja	Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor : KEP.U/KP.101/I/10/KA-2014, dan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data diperoleh dari hasil wawancara dan data primer dan sekunder. Data primer mengenai penghitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai tahun 2014 menurut Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor : KEP.U/KP.101/I/10/KA-2014 dan penghitungan menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004 untuk mencari objek kerja, peralatan kerja, waktu kerja, standar kemampuan rata-rata, pendekatan tugas pertugas, menghitung jumlah kebutuhan pegawai. Sedangkan data sekunder untuk melengkapi tentang judul yang saya ambil dari buku, internet dan hasil penelitian terdahulu. Pengumpulan data tersebut bertujuan untuk melengkapi penelitian ini.

3.6 Metode Pengolahan/ Analisis Data

3.6.1 Pengolahan Data

Pada tahap ini, pengolahan data dilakukan untuk mengetahui pekerjaan apa saja yang dilakukan oleh karyawan disetiap waktu normal, dan untuk mengetahui beban kerja serta kebutuhan jumlah pegawai. Proses perhitungan bantu oleh *Microsoft Exel*.

Sementara untuk perhitungan beban kerja dan kebutuhan tenaga kerja akan dilakukan perhitungan berdasarkan pada beban kerja dengan pendekatan yang ada didalam peraturan tersebut. Untuk peraturan dalam penghitungan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan beban kerja sesuai Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor : KEP.U/KP.101/I/10/KA-2014 dan penghitungan kebutuhan pegawai, tugas pertugas, objek kerja, dan peralatan kerja, waktu kerja,serta standar kemampuan rata-rata berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004.

1. Penghitungan menurut Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor : KEP.U/KP.101/I/10/KA-2014 tentang Metode Perhitungan Beban Kerja (Workload) dan Kebutuhan Pekerja Dilingkungan PT KAI (Persero), yaitu :

- a. Kebutuhan pegawai/ satuan

$$\text{menit orang} = \text{waktu dalam menit} \times \text{orang yang mengerjakan}$$

Rumus ini untuk mencari berapa banyak menit karyawan mengerjakan tugasnya.

- b. Jumlah beban kerja 1 tahun (BKA) dalam (MO)

$$\text{Volume pekerjaan satu tahun} \times \text{menit orang}$$

Penghitungan ini akan mendapatkan jumlah beban kerja setiap karyawan dalam 1 tahun.

- c. Jumlah beban kerja 1 tahun (BKA) dalam (JO)

$$= \frac{\text{Jumlah beban kerja 1 tahun (BKA) dalam (MO)}}{60 \text{ menit}}$$

- d. Jumlah perkiraan beban kerja 1 tahun dalam (JO)

$$\text{jumlah beban kerja yang sudah dibagi } 60 \times \text{indeks}(1,04)$$

Penghitungan ini akan mengetahui perkiraan jumlah beban kerja yang diemban setiap karyawan selama 1 tahun.

- e. Kebutuhan pegawai

$$\frac{\text{hasil beban kerja yang sudah dikali } 1,04}{1947,75(\text{jumlah jam pekerja dalam satu tahun})}$$

Dengan perhitungan terakhir, ini akan mendapatkan hasil kebutuhan pegawai yang harus dipenuhi oleh setiap unit.

2. Penghitungan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang Pedoman Penghitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil, yaitu :

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. Sedangkan 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:

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

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

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

c. Menetapkan 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.

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

$$\text{Hari Kerja Efektif} = [A - [B + C + D]]$$

Keterangan :

A : Jumlah hari menurut kalender

B : Jumlah hari sabtu dan minggu dalam setahun

C : Jumlah hari libur dalam setahun

D : Jumlah cuti tahunan

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

Jam kerja efektif adalah jumlah jam kerja formal dikurangi dengan waktu kerja yang hilang karena tidak bekerja (allowance) seperti buang

air, melepas lelah, istirahat makan, dan sebagainya. Allowance diperkirakan rata-rata sekitar 30 % dari jumlah jam kerja formal. Dalam menghitung jam kerja efektif sebaiknya digunakan ukuran 1 minggu.

d. 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. Sebagai contoh, Dokter melayani pasien, maka objek kerja jabatan Dokter adalah pasien. Banyaknya volume pekerjaan Dokter tersebut dipengaruhi oleh banyaknya pasien.

Metode ini memerlukan informasi:

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

Rumus menghitung dengan pendekatan metoda ini adalah:

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

e. Pendekatan Peralatan Kerja

Peralatan kerja adalah peralatan yang digunakan dalam bekerja. Metoda ini digunakan untuk jabatan yang beban kerjanya bergantung pada peralatan kerjanya. Sebagai contoh, pengemudi beban kerjanya bergantung pada kebutuhan operasional kendaraan yang harus dikemudikan.

Dalam menggunakan metoda ini, informasi yang diperlukan adalah:

- satuan alat kerja
- jabatan yang diperlukan untuk pengoperasian alat kerja;
- jumlah alat kerja yang dioperasikan;
- rasio jumlah pegawai per jabatan per alat kerja (RPK);

Rumus perhitungannya adalah:

$$\frac{\text{Peralatan kerja}}{\text{Rasio penggunaan alat kerja}} \times 1 \text{ orang}$$

f. Pendekatan Tugas Per Tugas Jabatan

Metoda ini adalah metoda untuk menghitung kebutuhan pegawai pada jabatan yang hasil kerjanya abstrak atau beragam. Hasil beragam artinya hasil kerja dalam jabatan banyak jenisnya.

No	Uraian Tugas	BT	SKR	WPT
a	b	C	d	e= c x d
1				
2				
3				
4	dan seterusnya			
Σ WPT				

Keterangan : BT = Beban Tugas (Volume Pekerjaan satu tahun)

SKR = Standar kemampuan rata-rata waktu penyelesaian tugas satu tahun (menit orang)

WPT = Waktu Penyelesaian tugas dalam menit orang pertahun

g. Menghitung Jumlah Kebutuhan Pegawai

Jumlah kebutuhan pegawai dengan demikian dapat dihitung setelah waktu penyelesaian tugas ditentukan. Rumus perhitungan jumlah kebutuhan pegawai yaitu :

$$\text{Kebutuhan Pegawai} = \frac{\Sigma \text{ waktu penyelesaian tugas}}{\Sigma \text{ waktu kerja efektif}} \times 1 \text{ orang}$$

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 Sejarah PT Kereta Api Indonesia (Persero)

PT Kereta Api Indonesia (Persero) pada tahun 1864 pertama kali dibangun Jalan Rel sepanjang 26 km antara Kemijen Tanggung oleh Pemerintah Hindia Belanda dan pada 2010 sampai dengan sekarang menjadi PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang berdasar hukum Instruksi Direksi No 16/OT.203/KA/2010. PT KAI (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa transportasi perkeretaapian yang mempunyai daerah operasi diseluruh indonesia, seperti daerah operasi Sumatra dan Pulau Jawa. PT KAI mempunyai visi dan misi yang menjadikan moda transportasi kereta api yang selalu dipercaya oleh masyarakat. Dengan adanya visi dan misi ini karyawan di seluruh Daop Sumatra dan Jawa akan selalu melakukan pelayanan yang baik untuk masyarakat. Visi dan misi PT KAI adalah visi menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan *stakeholders*. Sementara misi dari PT KAI adalah menyelenggaraan bisnis perkeretaapian dan bisnis usaha penunjangnya melalui praktik bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi *stakeholders* dan kelestarian lingkungan berdasarkan empat pilar utama : keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan dan kenyamanan.

Sementara tata nilai perusahaan PT KAI adalah integritas, profesional, keselamatan, inovasi dan pelayanan prima. Tata nilai perusahaan ini akan menjadikan seluruh karyawan selalu melakukan upaya terbaik untuk menajdian moda transportasi kereta api terbaik di indonesia khususnya dalam melayani masyarakat dan memperbaiki seluruh pelayanan dan fasilitas yang kurang baik diseluruh Daop yang berada di indonesia.

Daerah operasi 1 Jakarta merupakan daerah operasi dengan wilayah yang terbentang dari stasiun Merak di Banten hingga stasiun Cikampek di Jawa Barat melintasi stasiun-stasiun di wilayah DKI Jakarta, Banten, Bogor, Kota Depok, Sukabumi dan Karawang di Jawa Barat. Selain itu, Daerah operasi 1 Jakarta PT Kereta Api Indonesia yaitu stasiun Cikini. Kereta Api penumpang yang berada dibawah pengoperasian Daop 1 Cikini Jakarta antara lain : KAJJ(kereta jarak jauh), Lokal(kereta api jarak dekat-menengah) dan Khusus. KAJJ (kereta api jarak jauh) adalah kereta api bima yang melintasi stasiun gambir, surabaya gubeng dan stasiun malang, kereta api sembrani yang melintasi stasiun gambir, stasiun surabaya pasar turi, dan Lokal (kereta api jarak dekat menengah, seperti kereta api pangrango melintasi stasiun bogor paledang- stasiun cianjur lewat stasiun sukabumi, kereta api kalimaya melintas stasiun tanah abang- stasiun merak, serta melayani perjalanan krl atau *commuter line* yang dioperasikan PT KAI Commuter Jabodetabek.

4.1.2 Kegiatan Usaha

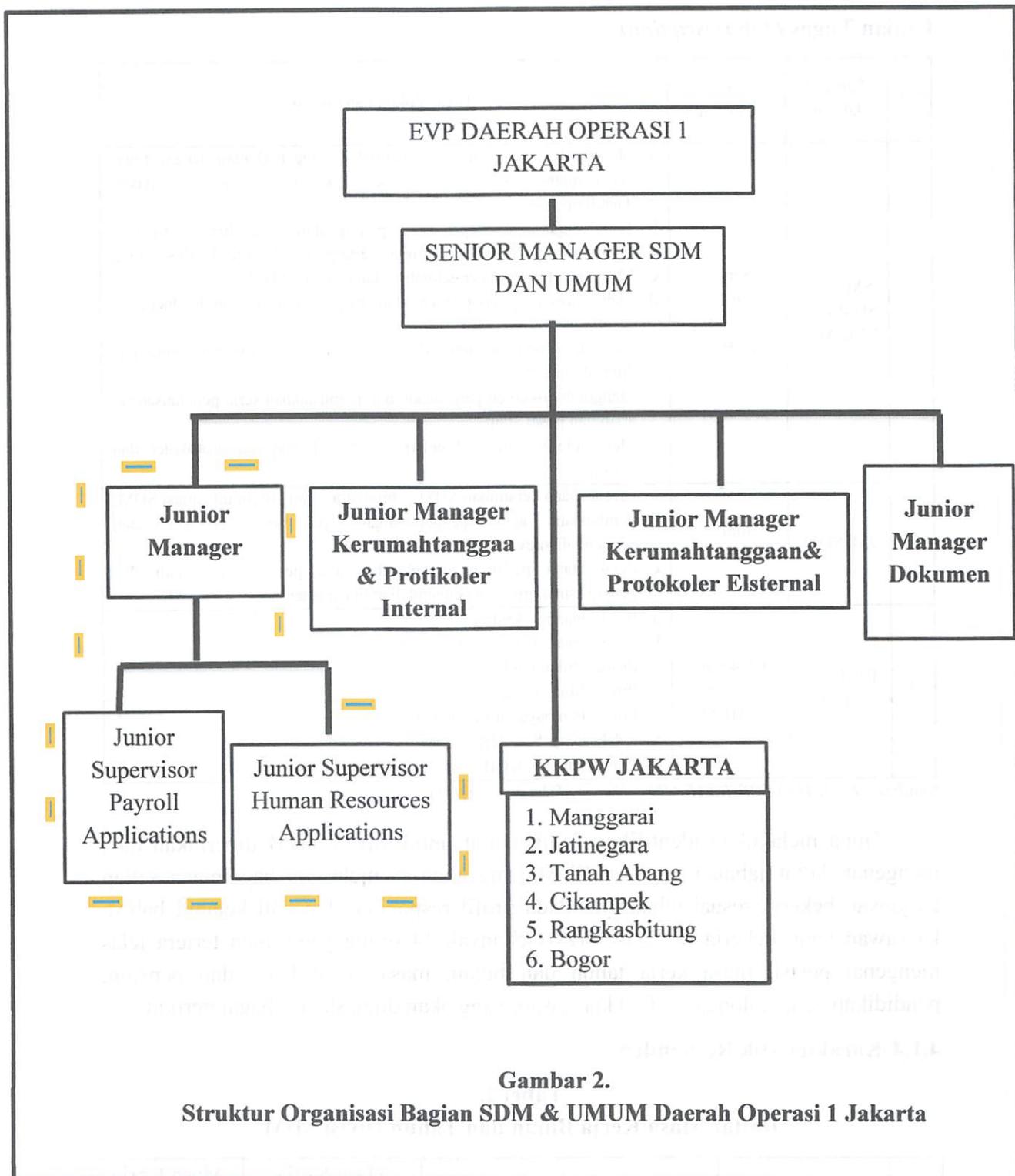
PT Kereta Api Indonesia (Persero), khususnya pada Daerah Operasi 1 Jakarta atau Daop 1 Jakarta merupakan daerah operasi dengan wilayah yang terbentang dari stasiun Merak di Banten hingga stasiun Cikampek di Jawa Barat melintasi stasiun-stasiun di wilayah DKI Jakarta, Banten, Bogor, Kota Depok, Sukabumi dan Karawang di Jawa Barat. Kereta Api penumpang yang berada di bawah pengoperasian Daop 1 Jakarta antara lain : KAJJ (kereta jarak jauh), Lokal (kereta api jarak dekat-menengah) dan Khusus (KRD NR Djoko Tingkir, kereta pemolong relasi Dipo : JNG-Dipo, JAKK-Dipo, THB-Dipo, BukitDuri-Dipo, Dipo induk lokomotif TanahAbang/Jatinegara dan Dipo KRL). Selain itu, Daop 1 Jakarta merupakan salah satu daop yang melayani perjalanan KA Commuter Jabodetabek (yang dioperasikan PT KAI Commuter Jabodetabek) yaitu KRL.

4.1.3 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Dalam suatu perusahaan seperti PT KAI (Persero) khususnya Daop 1 Jakarta, diperlukan adanya kegiatan-kegiatan manajemen yang baik dan terarah. Kegiatan yang baik dan terarah pasti tidak lepas dari semua karyawan yang mempunyai satu tujuan yang sama dan adanya peran penting pemimpin dalam menyusun setiap kegiatan menjadi sebuah penyusunan struktur organisasi. Struktur organisasi ini menjelaskan setiap divisi menjalankan tugasnya. Salah satunya divisi yang penulis teliti yaitu divisi SDM.

Pada divisi SDM memiliki struktur organisasi dari *junior manager*, *junior supervisor payroll applications* dan *junior supervisor human resources applications* yang bekerja dibawah kantor pusat daerah operasi PT KAI. Divisi SDM memegang peranan penting dalam memenuhi kebutuhan karyawan untuk memperlancar pekerjaan dan tujuan divisi tersebut dan tujuan PT KAI sendiri. Dengan adanya divisi SDM perusahaan dapat memperkirakan dan mengendalikan kebutuhan pegawai dengan biaya pegawai, karena efisiensi pegawai sangat diperlukan untuk mencegah terjadinya pemborosan biaya pegawai. Dengan demikian divisi SDM harus selalu merencanakan kebutuhan pegawai dengan baik.

Struktur organisasi divisi SDM dan UMUM serta uraian tugasnya adalah sebagai berikut :



Keterangan :  Unit yang dianalisis

Uraian Tugas (Job Description)

No	Titelatur Jabatan	Nama Jabatan	Tugas Pokok dan Fungsi
1	SM. SDM& UMUM	Senior Manager SDM& UMUM	<ul style="list-style-type: none"> a. Merumuskan penjabaran dan kebijakan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan kantor pusat, di wilayah daerah operasi b. Terselenggaranya proses peningkatan kualitas (quality improvement) secara berkelanjutan serta pengelolaan resiko di seksinya c. Menyusun program pengelolaan dan evaluasi SDM d. Menyusun program pengendalian biaya pegawai Daerah Operasi 1 Jakarta e. Mengelola pembangunan dan pemeliharaan/ perawatan bangunan dinas di luar stasiun f. Mengolah dokumen perusahaan dan perpustakaan serta penatausahaan arsip dan pusat arsip g. Mengelola kegiatan administrasi kerumahtanggaan, protokoler dan umum
2	JM. SDM	Junior Manager	<ul style="list-style-type: none"> a. Perencanaan kebutuhan SDM, administrasi dan sistem informasi SDM b. Pembinaan atau pengembangan pelatihan sertifikat dan pengendalian/evaluasi kinerja SDM c. Pelaksanaan perhitungan seluruh biaya pegawai non gaji dan penyusunan program pengendalian biaya pegawai
3	Pelaksana SDM	Pelaksana SDM& UMUM	<ul style="list-style-type: none"> a. Pelaksanaan Rekrutmen b. Pelaksanaan dan Program Pensiun c. Proses Hukuman Disiplin d. Proses Mutasi Pegawai e. Proses Pembayaran Emolemen f. Pelaksanaan SAP HR g. Proses KP, dan KGB

Sumber : PT KAI DAOP 1 JAKARTA Divisi SDM dan UMUM

Guna melakukan identifikasi lebih lanjut untuk divisi SDM diperlukan data mengenai daftar jabatan pegawai SDM yang akan menjelaskan bagaimana setiap karyawan bekerja sesuai jabatannya. Pada profil responden dapat di ketahui bahwa karyawan yang bekerja di divisi SDM sebanyak 14 orang yang akan tertera jelas mengenai posisi, masa kerja tahun dan bulan, masa tamat kerja dan pensiun, pendidikan serta golongan setiap karyawan, yang akan dijelaskan sebagai berikut.

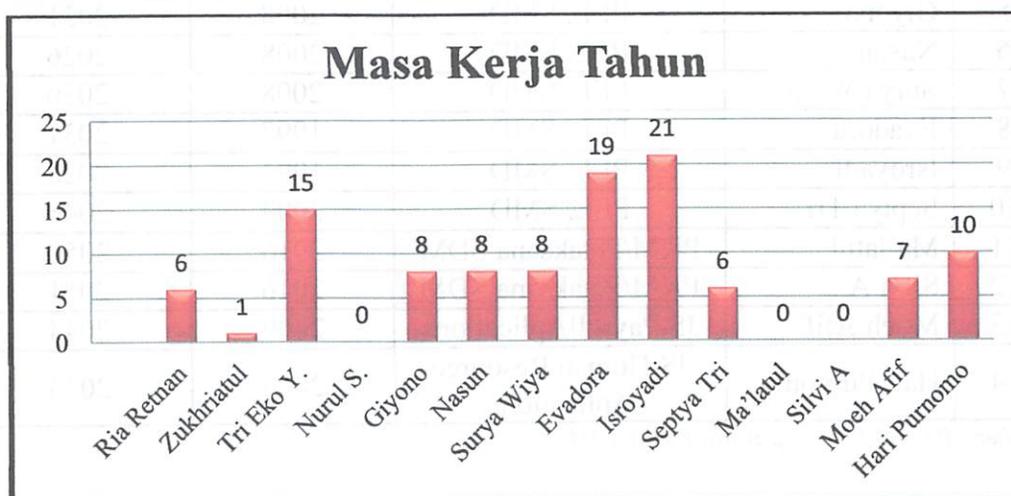
4.1.4 Karakteristik Responden

Tabel 2.
Daftar Masa Kerja Bulan dan Tahun Divisi SDM

No	Nama	Posisi	Masa Kerja Tahun	Masa Kerja Bulan
1.	Ria Retnan	JM SDM	6	6
2	Zukhriatul	PEL. SMD	1	9
3	Tri Eko Y.	PEL. SMD	15	1
4	Nurul S.	PEL. SMD	0	3
5	Giyono	PEL. SMD	8	4

6	Nasun	PEL. SMD	8	4
7	Surya Wiya	PEL. SMD	8	4
8	Evadora	PEL. SMD	19	7
9	Isroyadi	PEL. SMD	21	10
10	Septya Tri	PEL. SMD	6	10
11	Ma'latul	PKM/Pelaksana SDM	0	2
12	Silvi A	PKM/Pelaksana SDM	0	0
13	Moeh Afif	JS PayrollApplications	7	9
14	Hari Purnomo	JS Human Resource Applications	10	3

Sumber : PT KAI Daop 1 Jakarta Divisi SDM



Gambar 3.
Daftar Masa Kerja Tahun Divisi SDM

Berdasarkan data diatas, dapat diketahui masa kerja tahun karyawan di divisi SDM yang paling tinggi yaitu 21 tahun.



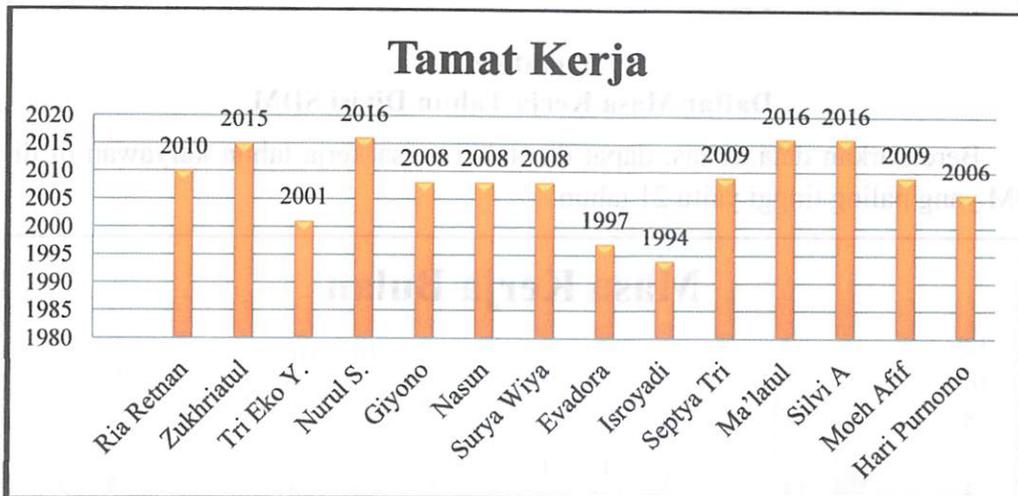
Gambar 4.
Daftar Masa Kerja Bulan Divisi SDM

Berdasarkan data yang tertera di atas, dapat diketahui masa kerja bulan karyawan yang berada di divisi SDM yang paling tinggi yaitu 10 bulan.

Tabel 3.
Daftar Tamat Kerja dan Pensiun Divisi SDM

No	Nama	Posisi	Tamat Kerja	Tamat Pensiun
1.	Ria Retnan	JM SDM	2010	2024
2	Zukhriatul	PEL. SMD	2015	2043
3	Tri Eko Y.	PEL. SMD	2001	2028
4	Nurul S.	PEL. SMD	2016	2048
5	Giyono	PEL. SMD	2008	2031
6	Nasun	PEL. SMD	2008	2026
7	Surya Wiya	PEL. SMD	2008	2030
8	Evadora	PEL. SMD	1997	2031
9	Isroyadi	PEL. SMD	1994	2028
10	Septya Tri	PEL. SMD	2009	2046
11	Ma'latul	PKM/Pelaksana SDM	2016	2050
12	Silvi A	PKM/Pelaksana SDM	2016	2051
13	Moeh Afif	JS PayrollApplications	2009	2044
14	Hari Purnomo	JS Human Resource Applications	2006	2034

Sumber : PT KAI Daop 1 Jakarta Divisi SDM



Gambar 5.
Daftar Tamat Kerja Divisi SDM

Berdasarkan data di atas, dapat diketahui bahwa masa kerja setiap karyawan berbeda-beda dengan jenjang masa kerja yang bervariasi. Dimana tamat kerja karyawan di divisi SDM yang paling lama yaitu 1994 dan paling muda yaitu 2016.



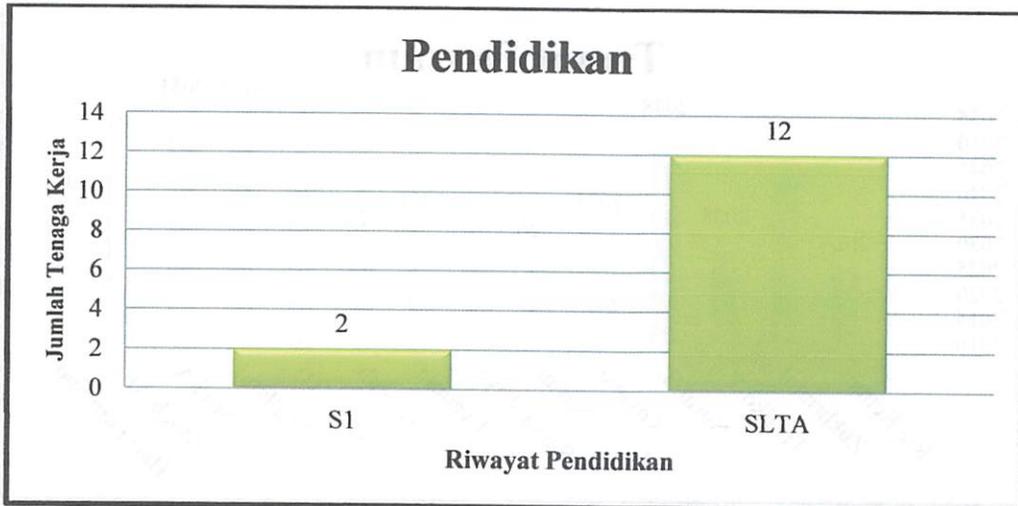
Gambar 6.
Daftar Tamat Pensiun Divisi SDM

Berdasarkan data diatas, dapat diketahui tamat pensiun setiap karyawan berbeda-beda dengan jenjang masa kerja yang bervariasi. Seperti karyawan yang baru bekerja divisi SDM mempunyai masa pensiun yang lebih lama yaitu 2048 dengan tamat kerja 2016. Namun karyawan yang tamat kerjanya tahun 1997 mempunyai tamat pensiun lebih rendah yaitu 2031.

Tabel 4.
Daftar Pendidikan Divisi SDM

No	Nama	Posisi	Pendidikan
1.	Ria Retnan	JM SDM	S1
2	Zukhriatul	PEL. SMD	S1
3	Tri Eko Y.	PEL. SMD	SLTA
4	Nurul S.	PEL. SMD	SLTA
5	Giyono	PEL. SMD	SLTA
6	Nasun	PEL. SMD	SLTA
7	Surya Wiya	PEL. SMD	SLTA
8	Evadora	PEL. SMD	SLTA
9	Isroyadi	PEL. SMD	SLTA
10	Septya Tri	PEL. SMD	SLTA
11	Ma'latul	PKM/Pelaksana SDM	SLTA
12	Silvi A	PKM/Pelaksana SDM	SLTA
13	Moch Afif	JS PayrollApplications	SLTA
14	Hari Purnomo	JS Human Resource Applications	SLTA

Sumber : PT KAI Daop 1 Jakarta Divisi SDM



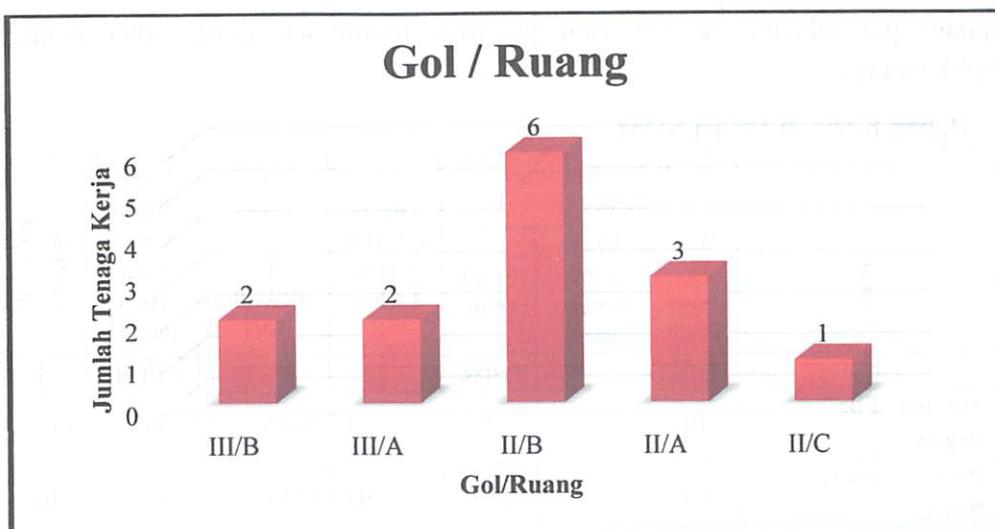
Gambar 7.
Daftar Pendidikan Divisi SDM

Berdasarkan data diatas, bahwa mayoritas karyawan di divisi SDM yang bekerja di Daop 1 Jakarta memiliki latar belakang pendidikan yaitu SLTA.

Tabel 5.
Daftar Golongan Divisi SDM

No	Nama	Posisi	Gol/ Ruang
1.	Ria Retnan	JM SDM	III/B
2	Zukhriatul	PEL. SMD	III/A
3	Tri Eko Y.	PEL. SMD	II/B
4	Nurul S.	PEL. SMD	II/A
5	Giyono	PEL. SMD	II/B
6	Nasun	PEL. SMD	II/B
7	Surya Wiya	PEL. SMD	II/B
8	Evadora	PEL. SMD	III/A
9	Isroyadi	PEL. SMD	III/B
10	Septya Tri	PEL. SMD	II/B
11	Ma'latul	PKM/Pelaksana SDM	II/A
12	Silvi A	PKM/Pelaksana SDM	II/A
13	Moeh Afif	JS PayrollApplications	II/B
14	Hari Purnomo	JS Human Resource Applications	II/C

Sumber : PT KAI Daop 1 Jakarta Divisi SDM



Gambar 8.
Daftar Golongan Divisi SDM

Berdasarkan data diatas, dapat diketahui karyawan yang bekerja didivisi SDM Daop 1 Jakarta mempunyai golongan jabatan paling tinggi yaitu II/B.

4.2 Kondisi/ Fakta/ Pelaksanaan/ Realisasi/ Praktek Analisis Penghitungan Beban Kerja Dalam Memenuhi Kebutuhan Jumlah Tenaga Kerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Sumber Daya Manusia Daop 1 Jakarta

Dalam penelitian ini data yang diteliti adalah Analisis penghitungan beban kerja dalam memenuhi kebutuhan jumlah tenaga kerja pada divisi SDM dengan peraturan Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor : KEP.U/KP.101/I/10/KA-2014 tahun 2014 dan Keputusan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004. Tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pekerjaan apa saja yang ada di Divisi SDM Daop 1 Jakarta
2. Untuk mengetahui beban kerja di setiap pekerjaan di Divisi SDM Daop 1 Jakarta
3. Untuk mengetahui jumlah tenaga kerja yang di kerjakan di Divisi SDM Daop 1 Jakarta

Berikut hasil dari penelitian ini adalah :

1. Pekerjaan di Divisi SDM

Pekerjaan yang berada di divisi SDM : Scanning file pegawai, penyiapan berkas pensiun, kenaikan gaji berkala, kenaikan pangkat, cuti pegawai, mutasi jabatan, pelantikan, laporan bulanan SDM, edit data SAP, pendidikan&pelatihan, pelanggaran disiplin, penghargaan, SIMAK, surat menyurat, Entry data SAP MMPM, pembayaran non gaji, pelayanan pegawai, pencatatan mutasi, sosialisasi

kebijakan perusahaan, pemberkasan pegawai meninggal dunia, dan pelayanan riset/pkl/survey.

2. Beban Kerja di Divisi SDM

No	Uraian	Kebutuhan beban kerja/satuan			Volume pekerjaa-n dalam 1 tahun	Jumlah beban kerja 1 tahun BKA dlm MO	Jumlah beban kerja 1 tahun BKA dlm JO	INDEKS in = 1,04	Jumlah perkiraan beban kerja 1 tahun dlm JO
		Waktu dalam menit	Orang yang menger-jakan	Menit orang					
a	b	d	e	f=dxe	g	h=fxg	i=(h:60)	j	k=ixj
1	Scanning File Pegawai	10	3	30	3214	96420	1607	1,04	1671,28
2	Penyiapan Berkas Pensiun	60	3	180	95	17100	285	1,04	296,4
3	Kenaikan Gaji Berkala	15	3	45	1600	72000	1200	1,04	1248
4	Kenaikan Pangkat	240	3	720	1500	1080000	18000	1,04	18720
5	Cuti Pegawai	5	4	20	500	10000	167	1,04	173,33
6	Mutasi Jabatan	20	2	40	1200	48000	800	1,04	832
7	Pelantikan	120	4	480	36	17280	288	1,04	299,52
8	Laporan Bulanan SDM	180	2	360	12	4320	72	1,04	74,88
9	Edit Data SAP	5	2	10	2400	24000	400	1,04	416
10	Pendidikan & Pelatihan	120	4	480	300	144000	2400	1,04	2496
11	Pelanggaran Displin	300	2	600	20	12000	200	1,04	208
12	Penghargaan	15	2	30	12	360	6	1,04	6,24
13	Simak	5	1	5	3214	16070	268	1,04	278,55
14	SuratMenyurat,Telek ,Nota,Intruksi	15	3	45	3500	157500	2625	1,04	2730
15	Enty Data SAP MMPM	45	1	45	36	1620	27	1,04	28,08
16	Pembayaran Non Gaji	5	1	5	1218	6090	102	1,04	105,56
17	Pelayanan Pegawai	5	3	15	3600	54000	900	1,04	936
18	Pencatatan Mutasu Pada KRP	7	3	21	2400	50400	840	1,04	873,6
19	Sosialisasi Kebijakan Perusahaan	90	2	180	12	2160	36	1,04	37,44
20	Pemberkasan Pegawai Meninggal Dunia	90	1	90	15	450	8	1,04	7,8
21	Pelayanan Riset/Survey/PKL	15	2	30	300	9000	150	1,04	156

3. Jumlah tenaga kerja yang dikerjakan di PT KAI (Persero) Daop 1 Jakarta Divis SDM yaitu 14 orang karyawan.

Indikator untuk menghitung beban kerja yaitu uraian pekerjaan, waktu kerja, jam kerja, menit orang, volume kerja dan jumlah tenaga kerja. Penghitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai di hitung menggunakan metode *Workload Analysis* menurut Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor : KEP.U/KP.101/I/10/KA-2014 tahun 2014 dan Keputusan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004.

4.3 Analisis/ Pembahasan Analisis Penghitungan Beban Kerja Dalam Memenuhi Kebutuhan Jumlah Tenaga Kerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Sumber Daya Manusia Daop 1 Jakarta

Penghitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai divisi SDM menggunakan metode *Workload Analysis* (WLA) dengan perhitungan menurut Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor : KEP.U/KP.101/I/10/KA-2014 tentang Metode Penghitungan Beban Kerja (Workload) dan Kebutuhan Tenaga Kerja dan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil. Proses pengolahan data menggunakan *Microsof Exel*.

Penghitungan beban kerja berdasarkan Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor : KEP.U/KP.101/I/10/KA-2014 dapat di cari dari perkalian antara volume kerja dengan norma waktu atau jam orang. Menghitung jumlah kebutuhan pegawai didapatkan dari hasil jumlah perkiraan beban kerja 1 tahun dalam jam orang di bagi dengan jumlah jam pekerja dalam satu tahun.

Penghitungan beban kerja berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004 dapat dicari dari perkalian antara volume kerja dengan norma waktu atau menit orang. Menghitung jumlah kebutuhan pegawai didapat dari jumlah waktu penyelesaian tugas dibagi jumlah waktu efektif dikali satu orang.

Berdasarkan penghitungan dengan metode *workload analysis* menghasilkan jumlah kebutuhan pegawai sebanyak 16 orang untuk penghitungan berdasarkan Keputusan Direksi PT KAI dan penghitungan berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara menghasilkan jumlah kebutuhan pegawai sebanyak 17 orang. Hal ini tidak sesuai dengan jumlah karyawan yang bekerja di divisi SDM yaitu sebanyak 14 orang.

Menurut (Mangkuprawira,2011:86), Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan menurut jenis pekerjaannya. Apabila sebagian besar pegawai bekerja sesuai dengan standar perusahaan, maka tidak menjadi masalah. Sebaliknya jika pegawai bekerja di bawah standar maka beban kerja yang ditanggung akan berlebih. Sementara jika pegawai bekerja di atas standar maka itu

berarti estimasi standar yang ditetapkan lebih rendah dibandingkan kapasitas kerja pegawai itu sendiri.

Menurut Direksi PT KAI Nomor (KEP.U/KP.101/I/10/KA-2014), “Beban kerja (*work load*) adalah rencana kerja atau program kerja yang akan dilaksanakan pada tahun tertentu oleh satuan kerja pada organisasi tingkat pusat sampai dengan Unit Pelaksana Teknis”

Menurut Keputusan Menteri Nomor (KEP/75/M.PAN/7/2004), “Beban kerja adalah sejumlah target pekerjaan atau target hasil yang harus dicapai dalam satu satuan waktu tertentu”.

Dari teori di atas dapat dikaitkan bahwa beban kerja di divisi SDM melebihi dari standar kerja yang telah ditetapkan, karena jumlah tenaga kerja yang dipekerjakan tidak sesuai dengan penghitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai. Sehingga karyawan akan melebihi dari jam kerja atau waktu yang telah ditetapkan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pekerjaan di Divisi Sumber Daya Manusia Daop 1 Jakarta

Pekerjaan yang dilakukan setiap karyawan di jam normal pada divisi SDM akan dijelaskan pada Tabel 6 adalah sebagai berikut :

Tabel 6.
Pekerjaan Keseluruhan Divisi SDM

No	Uraian	Satuan
a	b	c
1	Scanning File Pegawai	Org
2	Penyiapan Berkas Pensiun	Org
3	Kenaikan Gaji Berkala	Lb
4	Kenaikan Pangkat	Org
5	Cuti Pegawai	Org
6	Mutasi Jabatan	Lb
7	Pelantikan	Org
8	Laporan Bulanan SDM	Bk
9	Edit Data SAP	Org
10	Pendidikan & Pelatihan	Org
11	Pelanggaran Displin	Lb
12	Penghargaan	Lb
13	Simak	Lb
14	Surat Menyurat, Telek, Nota, Intruksi	Lb
15	Enty Data SAP MMPM	Transaksi
16	Pembayaran Non Gaji	Berkas
17	Pelayanan Pegawai	Org
18	Pencatatan Mutasi pd KRP	Org
19	Sosialisasi Kebijakan Perusahaan	Periode
20	Pemberkasan Pegawai Meninggal Dunia	Org
21	Pelayanan Riset/Survey/PKL	Orang

Sumber : PT KAI Daop 1 Jakarta Divisi SDM Tahun 2014

4.4.2 Beban Kerja

Beban kerja yang telah ditetapkan oleh divisi SDM ini untuk setiap karyawan berbeda-beda dengan pekerjaan yang telah ditetapkan oleh setiap unit, khususnya divisi SDM, banyaknya karyawan yang mengerjakan pekerjaanpun berbeda-beda, dan satuan beban kerja yang dikerjakapun berbeda-beda di setiap karyawan. Beban kerja tertinggi pada divisi SDM dalam satu tahun dalam jumlah orang 18720, dengan jumlah keseluruhan beban kerja pada divisi SDM yaitu 13594,68 dalam satu tahun. Sehingga dapat disimpulkan beban kerja setiap karyawan sudah ditentukan oleh unit SDM tersebut.

4.4.3 Penghitungan Beban Kerja dan Kebutuhan Pegawai Divisi Sumber Daya Manusia Daop 1 Jakarta

Pada tahap ini, penghitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai menggunakan metode *workload analysis* menurut Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor : KEP.U/KP.101/I/10/KA-2014 Tentang Metode Penghitungan Beban Kerja (Workload) dan Kebutuhan Tenaga Kerja dan penghitungan waktu kerja, standar kemampuan rata-rata, pendekatan peralatan kerja, pendekatan objek kerja, pendekatan tugas pertugas dan menghitung jumlah kebutuhan pegawai berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004 Tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil.

Penetapan jumlah hari kerja, jam kerja pada setiap tahunnya ditetapkan oleh Direksi Perusahaan dan untuk dasar perhitungan awal semester ditetapkan sebagai berikut :

(a) Jumlah hari kerja pekerja sehatun (Hkp) = 245 hari

(b) Jumlah jam kerja pekerja dalam sehatun (JKp) = 1947,75 jam

1. **Perhitungan Beban Kerja dan Kebutuhan Pegawai Divisi SDM Tahun 2014 Menurut Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor : KEP.U/KP.101/I/10/KA-2014 Tentang Metode Perhitungan Beban Kerja (Workload) dan Kebutuhan Pekerja Dilingkungan PT KAI (Persero)**

No	Uraian	Satuan	Kebutuhan beban kerja/satuan			Volume pekerja-an dalam 1 tahun	Jumlah beban kerja 1 tahun BKA dlm MO	Jumlah beban kerja 1 tahun BKA DLM JO	INDEKS in = 1,04	Jumlah perkiraan beban kerja 1 tahun dlm JO	Kebutuhan pegawai		Adanya pegawai			Selisih	
			Wakt-u dalam menit	Orang yang menger-jakan	Menit orang						Hitungan	Di tetapkan	Organik	Non organik	Jumlah	(l-p)	
a	b	c	d	e	f = d x e	g	h=fxg	i=(h:60)	j	k=ixj	l = k:1947,75	m	n	o	p=n+o	q	r
1	Scanning File Pegawai	Org	10	3	30	3214	96420	1607	1,04	1671,28	0.8581						
2	Penyiapan Berkas Pensiun	Org	60	3	180	95	17100	285	1,04	296,4	0.1522						
3	Kenaikan Gaji Berkala	Lb	15	3	45	1600	72000	1200	1,04	1248	0.6407						
4	Kenaikan Pangkat	Org	240	3	720	1500	1080000	18000	1,04	18720	96111						
5	Cuti Pegawai	Org	5	4	20	500	10000	167	1,04	173,33	0.0890						
6	Mutasi Jabatan	Org	20	2	40	1200	48000	800	1,04	832	0.4272						
7	Pelantikan	Org	120	4	480	36	17280	288	1,04	299,52	0.1538						
8	Laporan Bulanan SDM	Bk	180	2	360	12	4320	72	1,04	74,88	0.0384						
9	Edit Data SAP	Org	5	2	10	2400	24000	400	1,04	416	0.2136						
10	Pendidikan & Pelatihan	Org	120	4	480	300	144000	2400	1,04	2496	12815						

11	Pelanggaran Displin	Lb	300	2	600	20	12000	200	1,04	208	0.1068						
12	Penghargaan	Lb	15	2	30	12	360	6	1,04	6,24	0.0032						
13	Simak	Lb	5	1	5	3214	16070	268	1,04	278,55	0.1430						
14	SuratMenyurat, Telek,Nota,Intruksi	Lb	15	3	45	3500	157500	2625	1,04	2730	14016						
15	Enty Data SAP MPM	Trsk	45	1	45	36	1620	27	1,04	28,08	0.0144						
16	Pembayaran Non Gaji	Bk	5	1	5	1218	6090	102	1,04	105,56	0.0542						
17	Pelayanan Pegawai	Org	5	3	15	3600	54000	900	1,04	936	0.4806						
18	Pencatatan Mutasi Pada KRP	Org	7	3	21	2400	50400	840	1,04	873,6	0.4485						
19	Sosialisasi Kebijakan Perusahaan	Periode	90	2	180	12	2160	36	1,04	37,44	0.0192						
20	Pemberkasan Pegawai Meninggal Dunia	Org	90	1	90	15	450	8	1,04	7,8	0.0040						
21	Pelayanan Riset/Survey/PKL	Org	15	2	30	300	9000	150	1,04	156	0.0801						
	Jumlah				3371					31594,68	16	0	14	0	14	2	2

Sumber : PT KAI Daop 1 Jakarta Divisi SDM Tahun 2014

2. Penghitungan Menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004 Tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil

A. Menetapkan Waktu Kerja

1) Hari Kerja Efektif

Jumlah hari menurut kalender dalam tahun 2014	365 hari
Jumlah hari minggu & sabtu dalam tahun 2014	106 hari
Jumlah hari libur nasional dalam tahun 2014	16 hari
Jumlah cuti dalam 1 tahun	12 hari +
Jumlah libur dan cuti	134 hari -
Jumlah hari kerja efektif	231 hari

Dalam penelitian ini diperoleh data dalam tahun 2014 yaitu jumlah hari pertahun berjumlah 365 hari. Setelah itu, jumlah hari libur nasional pertahun berjumlah 16 hari, dan jumlah hari sabtu dan minggu pertahun berjumlah 106 hari, serta hari cuti yang wajib diberikan pada seorang pegawai pertahun yakni 12 hari. Jumlah hari libur kerja adalah total jumlah hari minggu dan sabtu, libur nasional dan cuti yaitu sebanyak 134 hari. Jumlah hari kerja efektif yaitu jumlah hari pertahun dikurangi jumlah hari libur kerja yaitu sebanyak 231 hari selama 1 tahun.

2) Jam Kerja Efektif

Jumlah jam kerja formal 1 minggu	2400 menit
<i>Allowance</i> 4% x 2400 menit	96 menit -
Jam kerja efektif 1 minggu	2304 menit

Jumlah jam kerja formal dalam 1 minggu dihitung 8 jam perhari kali 5 hari.

Karyawan Daop 1 Jakarta bekerja selama 8 jam perhari yaitu dari jam 8.00 sampai jam 17.00 atau sebanyak 2400 menit perminggu (8 jam dikalikan lima hari jam kerja) jam kerja efektif adalah jumlah jam formal dikurangi dengan waktu kerja yang hilang atau (*allowance*), seperti buang air, melepas lelah, istirahat makan, dan sebagainya. *Allowance* diperkirakan rata-rata sekitar 4 persen dari jumlah jam kerja. Dengan demikian, jam kerja efektif karyawan Daop 1 Jakarta setelah dikurangi *allowance* menjadi 2304 menit perminggu atau 110592 menit pertahun.

3) Standar kemampuan rata-rata

No	*Uraian	*Waktu dalam menit	*Orang yang mengerjakan	Norma waktu = $\frac{\text{orang} \times \text{waktu}}{\text{hasil}}$	Norma hasil = $\frac{\text{hasil}}{\text{orang} \times \text{waktu}}$
a	b	c	d	e	d
1	Scanning File Pegawai	10	3	$\frac{3 \times 10}{30}$	$\frac{\text{Scanning File Pegawai}}{3 \times 10}$
2	Penyiapan Berkas Pensiun	60	3	$\frac{3 \times 60}{180}$	$\frac{\text{Penyiapan Berkas Pensiun}}{3 \times 60}$
3	Kenaikan Gaji Berkala	15	3	$\frac{3 \times 15}{45}$	$\frac{\text{Kenaikan Gaji Berkala}}{3 \times 15}$
4	Kenaikan Pangkat	240	3	$\frac{3 \times 240}{720}$	$\frac{\text{Kenaikan Pangkat}}{3 \times 240}$
5	Cuti Pegawai	5	4	$\frac{4 \times 5}{20}$	$\frac{\text{Cuti Pegawai}}{4 \times 5}$
6	Mutasi Jabatan	20	2	$\frac{2 \times 20}{40}$	$\frac{\text{Mutasi Jabatan}}{2 \times 20}$
7	Pelantikan	120	4	$\frac{4 \times 120}{480}$	$\frac{\text{Pelantikan}}{4 \times 120}$
8	Laporan Bulanan SDM	180	2	$\frac{2 \times 180}{360}$	$\frac{\text{Laporan Bulanan SDM}}{2 \times 180}$
9	Edit Data SAP	5	2	$\frac{2 \times 5}{10}$	$\frac{\text{Edit Data SAP}}{2 \times 5}$
10	Pendidikan & Pelatihan	120	4	$\frac{4 \times 120}{480}$	$\frac{\text{Pendidikan \& Pelatihan}}{4 \times 120}$
11	Pelanggaran Displin	300	2	$\frac{2 \times 300}{600}$	$\frac{\text{Pelanggaran Displin}}{2 \times 300}$
12	Penghargaan	15	2	$\frac{2 \times 15}{30}$	$\frac{\text{Penghargaan}}{2 \times 15}$
13	Simak	5	1	$\frac{1 \times 5}{5}$	$\frac{\text{Simak}}{1 \times 5}$
14	Surat Menyurat, Telek, Nota, Intruksi	15	3	$\frac{3 \times 15}{45}$	$\frac{\text{Surat Menyurat, Telek, Nota, Intruksi}}{3 \times 15}$
15	Enty Data SAP MMPM	45	1	$\frac{1 \times 45}{45}$	$\frac{\text{Enty Data SAP MMPM}}{1 \times 45}$
16	Pembayaran Non Gaji	5	1	$\frac{1 \times 5}{5}$	$\frac{\text{Pembayaran Non Gaji}}{1 \times 5}$
17	Pelayanan Pegawai	5	3	$\frac{3 \times 5}{15}$	$\frac{\text{Pelayanan Pegawai}}{3 \times 5}$
18	Pencatatan Mutasu Pada KRP	7	3	$\frac{3 \times 7}{21}$	$\frac{\text{Pencatatan Mutasu Pada KRP}}{3 \times 7}$

19	Sosialisasi Kebijakan Perusahaan	90	2	$\frac{2 \times 90}{180}$	Sosialisasi Kebijakan Perusahaan $\frac{2 \times 90}{2 \times 90}$
20	Pemberkasan Pegawai Meninggal Dunia	90	1	$\frac{1 \times 90}{90}$	Pemberkasan Pegawai Meninggal Dunia $\frac{1 \times 90}{1 \times 90}$
21	Pelayanan Riset/Survey/PKL	15	2	$\frac{2 \times 15}{30}$	Pelayanan Riset/Survey/PKL $\frac{2 \times 15}{2 \times 15}$

Note : * data diambil dari divisi SDM tahun 2014

B. Pendekatan Objek Kerja

Ket : Objek kerja : tamu internal dan eksternal

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{Objek Kerja}}{\text{Standar kemampuan rata - rata pertahun}} \times 1 \text{ orang} \\
 &= \frac{13860}{3371} \times 1 \text{ orang} = 4 \text{ orang karyawan}
 \end{aligned}$$

Jumlah tamu internal dan eksternal diasumsikan sebanyak 60 orang perhari. Jumlah hari kerja efektif yaitu 231 hari dalam satu tahun. Objek kerja merupakan jumlah tamu internal dan eksternal selama satu tahun di hari kerja efektif. Berdasarkan perhitungan diatas, untuk melayani tamu internal dan eksternal membutuhkan 4 orang karyawan.

C. Pendekatan Peralatan Kerja

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{Peralatan Kerja}}{\text{Rasio penggunaan alat kerja}} \times 1 \text{ orang} \\
 &= \frac{14 \text{ Komputer}}{1 \text{ Pegawai}} \times 1 \text{ orang} = 14 \text{ pegawai}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas untuk pendekatan peralatan kerja, di setiap meja ada 1 komputer dan untuk rasio penggunaan alat kerja yaitu 1 orang karyawan. Sehingga didapatkan hasil dari peralatan kerja dibagi rasio penggunaan alat kerja dikali 1 orang adalah 14 pegawai masing-masing 1 komputer. Sehingga dengan peralatan untuk masing-masing karyawan dapat memperlancar pekerjaan yang telah ditetapkan setiap harinya.

D. Pendekatan Tugas Per Tugas Jabatan

No	Uraian	BT	SKR (Menit orang)	WTP
a	b	c	d	e = c x d
1	Scanning File Pegawai	3214	30	96420
2	Penyiapan Berkas Pensiun	95	180	17100
3	Kenaikan Gaji Berkala	1600	45	72000
4	Kenaikan Pangkat	1500	720	1080000
5	Cuti Pegawai	500	20	10000
6	Mutasi Jabatan	1200	40	48000
7	Pelantikan	36	480	17280
8	Laporan Bulanan SDM	12	360	4320
9	Edit Data SAP	2400	10	24000
10	Pendidikan & Pelatihan	300	480	144000
11	Pelanggaran Displin	20	600	12000
12	Penghargaan	12	30	360
13	Simak	3214	5	16070
14	Surat Menyurat, telek, nota, intruksi	3500	45	157500
15	Enty Data SAP MMPM	36	45	1620
16	Pembayaran Non Gaji	1218	5	6090
17	Pelayanan Pegawai	3600	15	54000
18	Pencatatan Mutasu Pada KRP	2400	21	50400
19	Sosialisasi Kebijakan Perusahaan	12	180	2160
20	Pemberkasan Pegawai Meninggal Dunia	15	30	450
21	Pelayanan Riset/Survey/PKL	300	30	9000
			Jumlah WTP	1822770
			Kebutuhan Pegawai	16,48193359
Keterangan : BT = Beban tugas satu tahun SKR = Standar kemampuan rata-rata penyelesaian tugas WTP = waktu penyelesaian tugas selama satu tahun				

E. Menghitung Jumlah Kebutuhan Pegawai

$$\text{Kebutuhan Pegawai} = \frac{\sum \text{waktu penyelesaian tugas}}{\sum \text{waktu kerja efektif}} \times 1 \text{ orang}$$

$$\text{Kebutuhan pegawai} = = \frac{1822770}{110592} \times 1 \text{ orang} = 16,48193359 \sim 17$$

Dari teori yang sudah dijelaskan pada sub bab 4.3 bahwa adanya ketidaksesuaian antara teori dengan kondisi aktual di lapangan. Hasil dari pembahasan bahwa penelitian ini dengan peneltian terdahulu adanya kesamaan penghitungan dengan menggunakan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai

Negeri Sipil dan hasil dari perhitungan ini berbeda yaitu kekurangan jumlah tenaga kerja.

Penelitian ini dalam penghitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai menggunakan dua perhitungan yaitu berdasarkan Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor : KEP.U/KP.101/I/10/KA-2014 tentang Metode Penghitungan Beban Kerja (Workload) dan Kebutuhan Tenaga Kerja dan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil. Terdapat perbedaan jumlah kebutuhan pegawai dari kedua penghitungan tersebut, namun dalam penghitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai ini mengacu pada keputusan Direksi PT KAI, dikarenakan PT KAI mempunyai kebijakan sendiri dalam menentukan kebutuhan pegawai.

4.5 Perbandingan Jumlah Kebutuhan Pegawai Terhadap Kondisi Aktual

Berdasarkan hasil pembahasan pada penghitungan berdasarkan Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor : KEP.U/KP.101/I/10/KA-2014 tahun 2014, dan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004 memberikan gambaran mengenai jumlah karyawan Divisi SDM yang belum sesuai dengan beban kerja disetiap karyawan. Adapun jumlah karyawan yang terdapat saat ini pada divisi SDM dan jumlah karyawan yang dibutuhkan dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7.

Perbandingan Jumlah Kebutuhan Pegawai Dengan Jumlah Aktual Pegawai

No	Bagian	Jumlah Kebutuhan Pegawai menurut PT KAI (Persero)	Jumlah Aktual Pegawai	Selisih	Jumlah Kebutuhan Pegawai menurut Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara	Jumlah Aktual Pegawai	Selisih
1.	Unit Sumber Daya Manusia	16	14	2	17	14	3

Berdasarkan perbandingan jumlah kebutuhan karyawan terhadap jumlah riil atau aktual karyawan, dapat diketahui bahwa di divisi sumber daya manusia memiliki 14 pegawai yang bekerja. Penghitungan Beban kerja dan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor : KEP.U/KP.101/I/10/KA-2014 tahun 2014 dan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004 terdapat perbedaan jumlah kebutuhan pegawai dari kedua penghitungan tersebut. Dalam penghitungan beban

kerja dan kebutuhan pegawai ini mengacu pada keputusan Direksi PT KAI, dikarenakan PT KAI mempunyai kebijakan sendiri dalam menentukan kebutuhan pegawai. Terdapat selisih dua orang yang berarti bahwa divisi SDM harus menambah dua orang pegawai untuk memenuhi jumlah kebutuhan pegawai untuk menyelesaikan beban kerja yang ada.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini dirasa penting dilakukan untuk setiap perusahaan, karena analisis penghitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai ini akan menjadi input untuk pertimbangan strategi SDM dalam menyeimbangkan antara jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dengan beban kerja yang ada. Sehingga beban kerja yang ada dapat dielesaikan secara efektif. Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan yang berada di divisi SDM : Scanning file pegawai, penyiapan berkas pensiun, kenaikan gaji berkala, kenaikan pangkat, cuti pegawai, mutasi jabatan, pelantikan, laporan bulanan SDM, edit data SAP, pendidikan, pelatihan, pelanggaran disiplin, penghargaan, SIMAK, surat menyurat, Entry data SAP MMPM, pembayaran non gaji, pelayanan pegawai, pencatatan mutasi, sosialisasi kebijakan perusahaan, pemberkasan pegawai meninggal dunia, dan pelayanan riset/pkl/survey.
2. Beban kerja di setiap karyawan berbeda-beda dengan pekerjaan yang telah ditetapkan oleh setiap unit, dan banyaknya karyawan yang mengerjakan pekerjaanpun berbeda-beda, dan satuan beban kerja yang dikerjakanpun berbeda-beda setiap karyawan. Sehingga divisi SDM mempunyai jumlah beban kerja tertinggi dalam satu tahun dalam jumlah orang yaitu 18720, dengan jumlah keseluruhan beban kerja pada divisi SDM yaitu 31594,68 dalam satu tahun.
3. Tenaga kerja yang dikerjakan di divisi SDM yaitu 14 orang karyawan. Penghitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai berdasarkan Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor : KEP.U/KP.101/I/10/KA-2014 2014 dan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004 terdapat perbedaan jumlah kebutuhan pegawai dari kedua penghitungan tersebut. Dalam penghitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai ini mengacu pada keputusan Direksi PT KAI yang berjumlah 16 orang, dikarenakan PT KAI mempunyai kebijakan sendiri dalam menentukan kebutuhan pegawai. Terdapat selisih dua orang yang berarti bahwa divisi SDM harus menambah dua orang pegawai untuk memenuhi jumlah kebutuhan pegawai untuk menyelesaikan beban kerja yang ada.

5.2 Saran

Beberapa saran yang dapat diajukan dari skripsi ini dan diharapkan dapat bermanfaat adalah sebagai berikut :

1. Divisi Sumber Daya Manusia sebaiknya memenuhi kebutuhan jumlah tenaga kerja agar beban kerja yang sudah ditentukan tidak mengalami penumpukan. Memenuhi jumlah tenaga kerja, beban kerja di divisi SDM dapat diselesaikan

selama jam kerja yang telah ditetapkan, dan karyawan tidak harus lembur untuk menyelesaikan pekerjaan.

2. Divisi Sumber Daya Manusia untuk menangani kekurangan pegawai harus melakukan pemenuhan tenaga kerja yang dianjurkan dalam penghitungan berdasarkan Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor : KEP.U/KP.101/I/10/KA-2014 2014 yaitu sebanyak dua orang pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, G. 2015. *Human Resource Manajement*, 14th Edition ISBN 978-0-13-3545173. Published By Education.
- Hasibuan., Malayu, S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi Bumi Aksara, Jakarta.
- John, M.I, and Robert, K. 2013. *Human Resource Manajement*, Twelfth Edition.
- Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor : KEP.U/KP.101/IV/2/KA-2014 tentang Metode Penghitungan Beban Kerja (Workload) Dan Kebutuhan Tenaga Kerja
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja dalam rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil.
- Kurnia, A. 2010. Definisi Analisis Beban Kerja. Materi *Workshop Analysis Beban Kerja*. *Value Consult*. <http://aldikurnia.com.2010/02/11>.
- Mangkuprawira, Sjafri. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Edisi Kedua. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Rivai, H. V. dan E. J. Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Rajawali Pers, Jakarta.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta (ID). Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Sedarmayanti, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokarsi, dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Snell, S and George, B. 2007. *Human Resource Manajement, Internasional Edition* ISBN-13:978-0-324-42237-5, ISBN-10:0-324-422377.
- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Novera, W. 2010. *Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Pegawai Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan (Studi Kasus Unit Tata Usaha Departemen Pada Institut Pertanian Bogor)*. Skripsi pada Departemen Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor.
- Niken, Proborini. 2011. *Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor Cabang Sebelas*. Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor.
- Nugraha, P. 2013. *Analisis Beban Kerja Dan Kebutuhan Pegawai Sub Bidang Seleksi Dan Oembibitan (Studi Kasus Pada Pusat Konservasi Tumbuhan Kebuh Raya Bogor- Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia)*. Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor.

N

A

R

I

P

M

A

L

KERETA API

Nomor : 69/SDM.1/VIII/2016
Lampiran : 2 (dua) Lembar
Perihal : Permohonan PKL/Riset

Jakarta, 11 Agustus 2016

Kepada
Yth. SM SDM dan Umum
Daop 1 Jakarta
di
Jakarta

1. Menunjuk Surat Keputusan Direksi PT. Kereta Api (Persero) sbb :
 - a. Nomor Kep.U/DL.405/IV/1/KA-2000 tanggal 7 April 2000 tentang Kewenangan Memberikan Izin Penyelenggaraan PKL bagi Siswa Sekolah Menengah Kejuruan dan Pembuatan Tugas Akhir, Penelitian/Survey/Kunjungan Belajar bagi Mahasiswa Perguruan Tinggi di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero).
 - b. Nomor Kep.P2/OT.103/IV/8/KA-2000 tanggal 18 April 2000 tentang Pembentukan Tim Penyelenggara PKL bagi Siswa Sekolah Menengah Kejuruan dan Pembuatan Tugas Akhir, Penelitian/Survey/Kunjungan Belajar bagi Mahasiswa Perguruan Tinggi di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero).

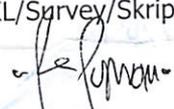
2. Sehubungan dengan hal tersebut di atas kami hadapkan :

-	MEGA MALINDA	NIM. 021113394
---	--------------	----------------

Untuk melaksanakan PKL/Survey/Skripsi/Riset di unit kerja : Unit SDM DAN UMUM

3. Diminta agar Bapak menunjuk seorang pegawai untuk membimbing mahasiswa/mahasiswi dimaksud dalam menyelesaikan tugasnya selama 1 (Satu) Bulan dimulai tanggal 15 September s/d 15 Oktober 2016
4. Demikian untuk menjadi maklum dan terima kasih.

Tim Penyelenggara
PKL/Survey/Skripsi


HARI PURNOMO
NIPP. 48937

Tembusan :

1. Yth. Pimpinan Universitas Pakuan ;
2. Dengan permintaan agar Mahasiswa/Siswa ybs mengirimkan 3 (tiga) rangkap laporan hasil PKL/Survey/Skripsi kepada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) ;
3. Arsip.



KERETA API



SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : MEGA MALLINDA
Asal Sekolah/Univ : UNIVERSITAS PAKUAN
Pengikut :

NIM : 021113394

Menyatakan bahwa jika dapat diterima melaksanakan PKL/Survey/Skripsi di PT.Kereta Api Indonesia (Persero) kami akan :

1. Bersedia patuh/taat pada tata tertib serta peraturan yang berlaku di PT.Kereta Api Indonesia (Persero)
2. Bersedia menanggung segala beban/biaya yang dibutuhkan berupa bahan praktek, akomodasi dan beban/biaya lain untuk menunjang pelaksanaan PKL/Survey/Skripsi yang kami lakukan
3. Bersedia menanggung biaya pengobatan apabila dalam melaksanakan PKL/Survey/Skripsi tersebut mengalami kecelakaan dan tidak akan menuntut dalam bentuk apapun atas kejadian tersebut kepada PT.Kereta Api (Persero).
4. Bersedia mengembalikan alat, buku dan lain-lain milik PT.Kereta Api Indonesia (Persero) yang kami pinjam selama melaksanakan PKL/Survey/Skripsi.
5. Bersedia untuk menyerahkan hasil PKL/Survey/Skripsi sebanyak 3 (tiga) rangkap yang akan diserahkan kepada :
 - a. Kapusdiklat PT.Kereta Api (Persero) di Bandung
 - b. Kepala Kantor / Unit pada PT.Kereta Api (Persero) dimana kami melaksanakan PKL/Survey/Skripsi
 - c. Kepala Perpustakaan Kantor Pusat PT. Kereta Api (Persero)

Demikian surat pernyataan ini kami buat dengan sebenarnya dan bersedia menerima sanksi apapun bila dalam pelaksanaannya kami melanggar surat pernyataan ini.

Jakarta, 11 Agustus 2016

Tim Penyelenggara
PKL/Survey/Skripsi

HARI PURNOMO
NIPP. 48937

Yang membuat pernyataan



Surat pernyataan ini dibuat dalam 3 (tiga) rangkap sbb:

1. Lembar 1 (asli) untuk Kepala Unit ybs;
2. Lembar 2 untuk Tim Penyelenggara;
3. Lembar 3 untuk siswa/mahasiswa ybs.

NB : Selama pelaksanaan PKL/Survey/Riset, peserta wajib berpakaian Rapi (Baju kemeja & sepatu).