



**ANALISIS BEBAN KERJA UNTUK MENENTUKAN KEBUTUHAN  
PEGAWAI DI LPP RRI BOGOR**

**SKRIPSI**

Disusun oleh:  
Mentari Siti Nastiti Munggarani  
021114462

**MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR**

**JULI 2018**

**ANALISIS BEBAN KERJA UNTUK MENENTUKAN KEBUTUHAN PEGAWAI  
DI LPP RRI BOGOR**

**SKRIPSI**

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

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi



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

Ketua Program Studi

(Tutus Rully, S.E., M.M.)

**ANALISIS BEBAN KERJA UNTUK MENENTUKAN KEBUTUHAN PEGAWAI  
DI LPP RRI BOGOR**

**SKRIPSI**

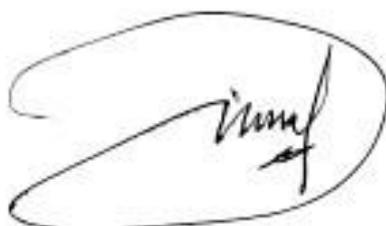
Telah disidangkan dan dinyatakan lulus  
Pada Hari : Jumat, Tanggal : 27 Juli 2018

Mentari Siti Nastiti Munggarani

0211 14 462

Menyetujui,

Ketua Sidang



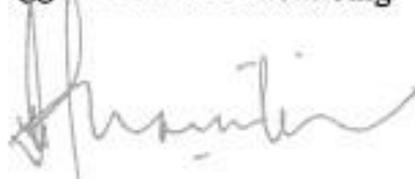
(Ketut Sunarta, Ak., M.M., CA.)

Ketua Komisi Pembimbing



(Dr. Wonny Ahmad Ridwan, S.E., M.M.)

Anggota Komisi Pembimbing



(Nina Sri Indrawati, S.E., M.M.)

## ABSTRAK

Mentari Siti Nastiti M, NPM 021114462. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi. Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Dengan judul “Analisis Beban Kerja Untuk Menentukan Kebutuhan Pegawai Di LPP RRI Bogor”. Dibawah bimbingan Wonny Ahmad Ridwan dan Nina Sri Indrawati, tahun 2018.

Potensi setiap individu yang ada dalam organisasi atau instansi harus dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal. Di mana keberhasilan organisasi atau instansi sangat tergantung pada peran manusia didalamnya karena manusia sebagai sumber daya yang potensial dan merupakan sumber kekuatan untuk menggerakkan roda aktivitas organisasi atau instansi. Permasalahan beban kerja merupakan salah satu pilar perbaikan birokrasi menuju efisiensi. Peninjauan beban kerja aparat dalam birokrasi merupakan usaha untuk menyeimbangkan antara jumlah aparat dalam suatu instansi dengan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan sesuai topoksi masing-masing individu yang selama ini dinilai belum mencapai tingkat keadilan dan optimal. Beban kerja yang tinggi dengan kuantitas pegawai yang kurang juga merupakan suatu contoh yang nyata dari permasalahan tersebut. Penelitian ini bertujuan 1) Untuk mengetahui tingkat beban kerja di LPP RRI Bogor, 2) Untuk mengetahui jumlah kebutuhan pegawai di LPP RRI Bogor, 3) Untuk mengetahui kesesuaian pegawai yang ada dengan perhitungan yang ada.

Unit analisis yang digunakan adalah individual yaitu sumber data yang diperoleh dari respon setiap individu atau orang dalam suatu kelompok / organisasi. Unit analisis yang teliti yaitu Divisi Siaran LPP RRI Bogor, dengan jumlah karyawan sebanyak 14 orang. Metode perhitungan kebutuhan pegawai yang digunakan yaitu perhitungan pegawai berdasarkan tugas per tugas jabatan. Langkah-langkah perhitungan kebutuhan pegawai berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 75 tahun 2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil dan Analisis Deskriptif.

Hasil penelitian menunjukkan beban kerja di setiap bagiannya berbeda-beda dengan pekerjaan yang telah ditetapkan oleh setiap unit, dan banyaknya pegawai yang mengerjakan tugasnya pun berbeda-beda, secara umum total beban kerja yang dimiliki setiap pegawai memiliki standar diatas waktu produktif yang telah ditetapkan, hal itu menunjukkan adanya beban kerja yang tinggi dan kurangnya pegawai yang mengerjakannya. Tenaga kerja yang dipekerjakan di Divisi Siaran sebanyak 14 orang dan kebutuhan pegawai yang diharapkan oleh Kasubsi sebanyak 18, namun dari perhitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004 didapatkan hasil kebutuhan pegawai yang ideal sebanyak 17 orang. Jumlah aktual pegawai pada beberapa bagian belum sesuai dengan jumlah kebutuhan pegawai yang ideal setelah perhitungan, hal ini ditunjukkan dengan adanya selisih antara jumlah aktual pegawai dengan jumlah kebutuhan pegawai yang ideal sebanyak 3 orang, namun untuk beberapa bagian jabatan lainnya sudah memiliki perhitungan sama antara kebutuhan dan aktualnya.

**Kata Kunci :** Beban Kerja

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya kepada kita semua, dan tak lupa pula shalawat serta salam kehadirat Nabi Muhammad SAW. Atas kehendak Allah SWT pulalah penulis dapat menyelesaikan Skripsi dengan judul “Analisis Beban Kerja Untuk Menentukan Kebutuhan Pegawai di LPP RRI Bogor”. Tujuan dari penulisan Skripsi ini adalah untuk menyelesaikan pendidikan tingkat Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Pakuan Bogor. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Skripsi ini masih banyak kekurangan karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis yang masih sedikit. Walaupun demikian penulis mengharapkan Skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Penulis menyadari dalam penelitian ini banyak pihak yang telah memberikan saran, bantuan, bimbingan dan dukungan baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan rasa terimakasih kepada orang-orang yang berjasa dalam kaitannya dengan penulisan Skripsi ini, yaitu:

1. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor;
2. Ibu Tutus Rully, S.E., M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor;
3. Bapak Dr. Wonny Ahmad Ridwan, SE.,MM. selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah sabar membimbing penulis;
4. Ibu Nina Sri Indrawati, SE., MM. selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah sabar membimbing penulis;
5. Ir. Arnetty selaku Kepala Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Bogor yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melaksanakan riset.
6. Bapak Cecep Hadipriyatna, A.Ma. selaku Kepala di Divisi Siaran di LPP RRI Bogor yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melaksanakan riset;
7. Ibu Siti Hodijah selaku Kasubag Siaran di LPP RRI Bogor yang telah memberikan bantuan dalam pengumpulan data yang dibutuhkan oleh penulis;
8. Kepada Ibu dan Bapakku yang selalu memberikan doa serta dukungannya kepada penulis sehingga dapat menyusun skripsi ini;
9. Bapak dan Ibu dosen yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan yang dapat berguna bagi penulis;
10. Bapak dan Ibu Staf Tata Usaha dan Staf Perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan;
11. Kepada seluruh keluarga, saudara-saudaraku atas dukungan dan do'anya.

12. Kepada sahabat Laura, Desi F, Deska, Trisna, Candra serta Digita dan Devi yang selalu memberikan semangat dan mendo'akan penulis agar cepat menyelesaikan skripsi ini;
13. Kepada anggota kelas K Manajemen angkatan 2014 yang selalu memberikan semangat dan mendo'akan penulis agar cepat menyelesaikan skripsi ini.
14. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini.

Bogor, 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

|  |     |
|--|-----|
| JUDUL .....  | i   |
| LEMBAR PENGESAHAN.....   | ii  |
| ABSTRAK .....  | iv  |
| KATA PENGANTAR .....   | v   |
| DAFTAR ISI .....   | vii |
| DAFTAR TABEL .....   | ix  |
| DAFTAR GAMBAR .....  | x   |
| DAFTAR LAMPIRAN.....   | xi  |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b>   |     |
| 1.1. Latar Belakang Penelitian .....   | 1   |
| 1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah .....  | 6   |
| 1.2.1. Identifikasi Masalah .....  | 6   |
| 1.2.2. Perumusan Masalah .....   | 7   |
| 1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian .....  | 7   |
| 1.3.1. Maksud Penelitian.....  | 7   |
| 1.3.2. Tujuan Penelitian .....   | 7   |
| 1.4. Kegunaan Penelitian .....   | 7   |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>   |     |
| 2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....  | 9   |
| 2.1.1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....   | 9   |
| 2.2. Pengertian Pengadaan Tenaga Kerja ( <i>Procurement</i> ).....   | 12  |
| 2.3. Pengertian Analisis Pekerjaan .....   | 13  |
| 2.3.1. Pengertian Deskripsi Pekerjaan .....  | 14  |
| 2.3.2. Spesifikasi Pekerjaan .....   | 15  |
| 2.3.3. Metode Pengumpulan Informasi Untuk Analisis Pekerjaan .....   | 16  |
| 2.4. Analisis Beban Kerja .....  | 18  |
| 2.4.1. Beban Kerja .....   | 18  |
| 2.4.2. Konsep Dasar Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai<br>Berdasarkan Beban Kerja Dalam Rangka Penyusunan<br>Pegawai Negeri Sipil ..... | 19  |
| 2.4.3. Metode Perhitungan Berdasarkan Keputusan Menteri<br>Pendidikan dan Kebudayaan Nomor : KEP/75/<br>M.PAN/7/2004 .....                 | 19  |
| 2.4.4. Metode Analisis berdasarkan perhitungan<br>KEP/75/M.PAN/7/2004 .....  | 21  |
| 2.5. Penelitian Sebelumnya.....  | 23  |

|  |    |
|--|----|
| 2.6. Kerangka Pemikiran .....  | 26 |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>   |    |
| 3.1. Jenis Penelitian .....  | 28 |
| 3.2. Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian .....   | 28 |
| 3.2.1. Objek Penelitian.....   | 28 |
| 3.2.2. Unit Analisis .....   | 28 |
| 3.2.3. Lokasi Penelitian.....  | 28 |
| 3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian .....  | 28 |
| 3.3.1. Jenis Data Penelitian .....   | 28 |
| 3.3.2. Sumber Data Penelitian .....  | 28 |
| 3.4. Operasional Variabel .....  | 29 |
| 3.5. Metode Pengumpulan Data .....   | 29 |
| 3.6. Metode Pengolahan/Analisis Data.....  | 29 |
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN</b>   |    |
| 4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....  | 32 |
| 4.1.1. Sejarah LPP RRI Bogor .....   | 32 |
| 4.1.2. Visi dan Misi LPP RRI Bogor .....   | 33 |
| 4.1.3. Kegiatan dan Usaha .....  | 34 |
| 4.1.4. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas .....  | 36 |
| 4.2. Profil Responden .....  | 38 |
| 4.3. Pembahasan .....  | 40 |
| 4.3.1. Tingkat Beban Kerja di Divisi Siaran LPP RRI Bogor.....                                       | 40 |
| 4.3.2. Pengukuran Kebutuhan Pegawai Di Divisi Siaran LPP RRI<br>Bogor .....                          | 47 |
| 4.3.3. Kesesuaian Jumlah Aktual Pegawai dengan Jumlah Kebutuhan<br>Pegawai Setelah Perhitungan ..... | 49 |
| <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>  |    |
| 5.1. Kesimpulan.....   | 55 |
| 5.2. Saran .....   | 55 |
| DAFTAR PUSTAKA .....   | 57 |
| LAMPIRAN   |    |

## DAFTAR TABEL

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Tabel 1  | Data Jumlah Aktual Pegawai Divisi Siaran dan Jumlah Kebutuhan Pegawai yang Diharapkan ..... | 3  |
| Tabel 2  | Data Bagian dan Jumlah Pegawai pada Divisi Tata Usaha .....                                 | 3  |
| Tabel 3  | Data Bagian dan Jumlah Pegawai pada Divisi Pemberitaan .....                                | 4  |
| Tabel 4  | Data Bagian dan Jumlah Pegawai pada Divisi Teknologi dan Media Baru .....                   | 4  |
| Tabel 5  | Data Bagian dan Jumlah Pegawai pada Divisi Layanan dan Pengembangan Usaha.....              | 5  |
| Tabel 6  | Rekapitulasi Nilai SKP Pegawai Divisi Siaran LPP RRI Bogor periode 2017 .....               | 5  |
| Tabel 7  | Ringkasan Penelitian Terdahulu .....  | 24 |
| Tabel 8  | Operasional Variabel.....   | 29 |
| Tabel 9  | Profil Stasiun Program 1 dan Program 2 LPP RRI Bogor .....                                  | 36 |
| Tabel 10 | Perhitungan Waktu Penyelesaian Tugas .....  | 42 |
| Tabel 11 | Jumlah Kebutuhan Pegawai Divisi Siaran.....   | 52 |
| Tabel 12 | Perbandingan Jumlah Kebutuhan Pegawai.....  | 52 |

## DAFTAR GAMBAR

|   |    |
|---|----|
| Gambar 1 Konstelasi Penelitian .....                      | 27 |
| Gambar 2 Struktur Organisasi LPP RRI Bogor .....          | 37 |
| Gambar 3 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....    | 38 |
| Gambar 4 Data Responden Berdasarkan Usia Pegawai.....     | 39 |
| Gambar 5 Data Respon Berdasarkan Pendidikan Terakhir..... | 39 |
| Gambar 6 Data Respon Berdasarkan Masa Kerja .....         | 40 |

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Surat Keterangan Riset



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Seiring dengan perkembangannya, semua organisasi dituntut untuk dapat bersaing memberikan pelayanan yang maksimal, tidak terkecuali organisasi pemerintah. Demikian halnya dengan aparat pemerintah sebagai abdi masyarakat dan abdi pemerintah, dituntut untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat karena hal tersebut sudah merupakan salah satu fungsi yang harus dijalankan oleh pemerintah yang mempunyai tugas menyelenggarakan seluruh proses pelaksanaan pembangunan dalam berbagai sektor kehidupan mulai dari tingkat pusat hingga tingkat daerah. Dalam era globalisasi dan seiring dengan kemajuan zaman, sebagai suatu instansi pemerintah yang melayani masyarakat, instansi pemerintah juga dituntut mampu untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan dan perkembangan yang terjadi serta terus melakukan perubahan-perubahan.

Potensi setiap individu yang ada dalam organisasi atau instansi harus dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal. Di mana keberhasilan organisasi atau instansi sangat tergantung pada peran manusia didalamnya karena manusia sebagai sumber daya yang potensial dan merupakan sumber kekuatan untuk menggerakkan roda aktivitas organisasi atau instansi. Salah satu fungsi pemerintah yang utama adalah menyelenggarakan pelayanan umum sebagai wujud dari tugas umum pemerintahan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Birokrasi merupakan instrumen pemerintah untuk mewujudkan pelayanan publik yang efisien, efektif, berkeadilan, transparan dan akuntabel. Hal ini berarti bahwa untuk mampu melaksanakan fungsi pemerintah dengan baik maka organisasi birokrasi harus profesional, tanggap, aspiratif terhadap berbagai tuntutan masyarakat yang dilayani.

Namun harus disadari dalam birokrasi terdapat berbagai permasalahan, salah satunya adalah situasi kepegawaian negeri di Indonesia terdapat sekitar 4 juta aparatur dengan predikat Pegawai Negeri Sipil (PNS) mulai dari pusat hingga pelosok daerah. Namun demikian harus pula disadari bahwa jumlah yang sangat besar tersebut tidak diimbangi dengan kerangka pemikiran efisien sehingga dari sekian juta PNS tersebut tidak lebih dari 50 persen yang benar-benar memiliki beban kerja yang rasional. Maka dapat dimaklumi jika dalam instansi pemerintah dapat ditemui sekelompok aparat yang cukup santai sambil membaca koran dan aktifitas non-pekerjaan lain pada saat-saat jam kerja berlangsung. Sementara itu juga tidak dapat dipungkiri bahwa adapula aparat yang memiliki beban kerja sangat tinggi sehingga tingkat kesibukannya melampaui tugas pokok dan fungsi (topoksi) yang telah ditetapkan. Permasalahan beban kerja merupakan salah satu pilar perbaikan

birokrasi menuju efisiensi. Peninjauan beban kerja aparat dalam birokrasi merupakan usaha untuk menyeimbangkan antara jumlah aparat dalam suatu instansi dengan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan sesuai topoksi masing-masing individu yang selama ini dinilai belum mencapai tingkat keadilan dan optimal. Ada satu kelompok aparat yang memiliki beban kerja yang sangat rendah, sementara disisi lain satu kelompok aparat yang memiliki beban kerja berlebih (*overload*). (Jusuf Irianto, 2016, 103).

Permasalahan beban kerja ini pasti akan kita temui diberbagai organisasi baik perusahaan swasta ataupun pemerintahan salah satunya ialah Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia, dengan disahkannya Undang Undang Nomor 32 tahun 2002 tentang Penyiaran, RRI saat ini berstatus Lembaga Penyiaran Publik. Pasal 14 Undang Undang Nomor 32/2002 menegaskan bahwa RRI adalah Lembaga Penyiaran Publik yang bersifat independen, netral, tidak komersial dan berfungsi melayani kebutuhan masyarakat. LPP RRI Bogor sebagai birokrasi pemerintah merupakan salah satu unit kerja di Jawa Barat. Fungsi RRI sebagai lembaga penyiaran publik tidak hanya memberikan informasi yang aktual, tepat dan terpercaya, namun juga memberikan nilai-nilai edukatif seperti memberikan porsi pada siaran pendidikan, baik secara instruksional seperti siaran sekolah menengah pertama (SMP), sekolah menengah pertama (SMU) dan Universitas Terbuka, juga memberikan pendidikan kepada masyarakat khususnya masyarakat Kota Bogor seperti siaran pedesaan, siaran wanita, radio pasar, dll. Tidak ketinggalan RRI juga menyajikan siaran bernilai seni dan budaya yang dikemas dalam sajian menarik. Hiburan musik dari manca negara pun tersaji apik dalam siaran RRI.

Dari total 5 divisi dengan pegawai sebanyak 52 orang di LPP RRI Bogor, berdasarkan observasi dan wawancara singkat dengan beberapa pegawai, dirasakan tidak adanya masalah yang begitu mencolok di beberapa divisi. Adanya masalah beban kerja yang tinggi dan kekurangan pegawai hanya terjadi pada bagian divisi siaran saja. Beberapa divisi lain bekerja sesuai pada jam kerja normal dan tidak banyak melakukan lembur kecuali pada akhir tahun atau mendekati libur panjang Hari Raya Idul Fitri, bagian teknik atau pemancar pun mengalami beban kerja berlebih hanya ketika sedang diadakan acara siaran langsung pada acara-acara tertentu seperti Hari Jadi Kota Bogor, Wayang Golek serta beberapa acara malam yang diadakan di RRI Bogor.

Berdasarkan wawancara awal dengan Kasubsi di Divisi Siaran LPP RRI Bogor mempunyai 14 orang pegawai dengan jam kerja 8 jam setiap hari, menurut kasubsi dirasakan masih kurangnya kuantitas pegawai di beberapa bagian, karena dari mulai kasi hingga kasubsi harus ikut serta melakukan siaran di beberapa hari tertentu, mereka juga harus ikut menyelesaikan pekerjaan diluar tupoksinya masing-masing, hal ini menyebabkan atasan melakukan banyak tugas, beberapa staff penyiar pun harus siap apabila ditugaskan mengisi 2 day part (dari total 3 daypart per hari) sekaligus dalam satu hari, beban kerja yang terlalu banyak inilah menyebabkan

pegawai harus terus bekerja melebihi waktu kerja yang normal (lembur). Dalam hal ini Kasubag sendiri mengharapkan adanya penambahan atau rekrutmen pegawai di beberapa bagian.

Berikut ini menunjukkan data bagian divisi siaran yang memiliki masalah beban kerja dan kekurangan pegawai serta empat divisi lain yang memiliki jam kerja normal dan tidak adanya masalah mengenai beban kerja.

**Tabel 1.**  
**Data Jumlah Aktual Pegawai Divisi Siaran dan Jumlah Kebutuhan Pegawai yang Diharapkan**

| No. | Bagian                 | Jumlah aktual | Jumlah Kebutuhan Pegawai yang diharapkan |
|-----|------------------------|---------------|--|
| 1.  | Kepala Seksi Siaran    | 1             | 1  |
| 2.  | Kepala Sub Seksi PEP   | 1             | 1  |
| 3.  | Kepala Sub Seksi Pro 1 | 1             | 1  |
| 4.  | Kepala Sub Seksi Pro 2 | 1             | 1  |
| 5.  | Staff Penyiar Pro 1    | 3             | 5  |
| 6.  | Staff Penyiar Pro 2    | 5             | 5  |
| 7.  | Staff PEP              | 2             | 4  |
|     | <b>Jumlah</b>          | <b>14</b>     | <b>18</b>                                |

*Sumber : Kasubsi LPP RRI Bogor, tahun 2017*

**Tabel 2.**  
**Data Bagian dan Jumlah Pegawai pada Divisi Tata Usaha**

| No. | Bagian                     | Jumlah Pegawai |
|-----|----------------------------|----------------|
| 1.  | Kepala Bagian Tata Usaha   | 1              |
| 2.  | Kepala Sub Bagian SDM      | 1              |
| 3.  | Kepala Sub Bagian Keuangan | 1              |
| 4.  | Kepala Sub Bagian Umum     | 1              |
| 5.  | Staff Bagian SDM           | 3              |
| 6.  | Staff Bagian Keuangan      | 3              |
| 7.  | Staff Bagian Umum          | 3              |
|     | <b>Jumlah</b>              | <b>13</b>      |

*Sumber : Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Bogor, tahun 2017*

**Tabel 3.**  
**Data Bagian dan Jumlah Pegawai pada Divisi Pemberitaan**

| No. | Bagian   | Jumlah Pegawai |
|-----|--|----------------|
| 1.  | Kepala Seksi Pemberitaan                       | 1              |
| 2.  | Kepala Sub Seksi Pengembangan Berita           | 1              |
| 3.  | Kepala Sub Seksi Liputan Berita dan Olahraga   | 1              |
| 4.  | Kepala Sub Seksi Berita Ulasan dan Dokumentasi | 1              |
| 5.  | Staff  | 1              |
| 6.  | Reporter                                       | 3              |
|     | <b>Jumlah</b>                                  | <b>8</b>       |

*Sumber : Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Bogor, tahun 2017*

**Tabel 4.**  
**Data Bagian dan Jumlah Pegawai pada Divisi Teknologi dan Media Baru**

| No. | Bagian   | Jumlah Pegawai |
|-----|--|----------------|
| 1.  | Kepala Seksi Teknologi dan Media Baru                          | 1              |
| 2.  | Kepala Sub Seksi Teknik Studio dan Media Baru                  | 1              |
| 2.  | Kepala Sub Seksi Teknik Tranmisi dan Distribusi                | 1              |
| 3.  | Kepala Sub Seksi Sarana dan Prasarana Penyiaran                | 1              |
| 5.  | Staff Seksi Teknik Studio dan Media Baru (studio dan produksi) | 4              |
| 6.  | Staff bagian pemancar  | 2              |
|     | <b>Jumlah</b>  | <b>10</b>      |

*Sumber : Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Bogor, tahun 2017*

**Tabel 5.**  
**Data Bagian dan Jumlah Pegawai pada Divisi Layanan dan Pengembangan Usaha**

| No. | Bagian                                      | Jumlah Pegawai |
|-----|---|----------------|
| 1.  | Kepala Seksi Layanan dan Pengembangan Usaha | 1              |
| 4.  | Kepala Sub Seksi Layanan Publik             | 1              |
| 5.  | Kepala Sub Seksi Pengembangan Usaha         | 1              |
| 6.  | Kepala Sub Seksi Komunikasi Publik          | 1              |
| 5.  | Staff                                       | 3              |
|     | <b>Jumlah</b>                               | <b>7</b>       |

*Sumber : Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Bogor, tahun 2017*

Berikut ini merupakan data rekapitulasi nilai SKP pegawai Divisi Siaran di LPP RRI Bogor periode 2017

**Tabel 6.**  
**Rekapitulasi Nilai SKP Pegawai Divisi Siaran LPP RRI Bogor Peride 2017**

| No. | Bagiann                 | Nilai Prestasi Kerja | Target |
|-----|-------------------------|----------------------|--------|
| 1.  | Kasi Siaran             | 84,26                | 100    |
| 2.  | Kasubsi Pro 1           | 90,74                | 100    |
| 3.  | Kasubsi Pro 2           | 80,15                | 100    |
| 4.  | Kasubsi PEP             | 88,75                | 100    |
| 5.  | Staff Penyiar (Pro 1) 1 | 81,92                | 100    |
| 6.  | Staff Penyiar (Pro 1) 2 | 81,22                | 100    |
| 7.  | Staff Penyiar (Pro 1) 3 | 79,88                | 100    |
| 8.  | Staff Penyiar (Pro 2) 1 | 80,93                | 100    |
| 9.  | Staff Penyiar (Pro 2) 2 | 81,16                | 100    |
| 10. | Staff Penyiar (Pro 2) 3 | 79,76                | 100    |
| 11. | Staff Penyiar (Pro 2) 4 | 82,27                | 100    |
| 12. | Staff Penyiar (Pro 2) 5 | 81,23                | 100    |
| 13. | Staff PEP 1             | 84,78                | 100    |
| 14. | Staff PEP 2             | 80,33                | 100    |

*Sumber : Kasubsi LPP RRI Bogor, tahun 2017*

Apabila dilihat dari dari tabel rekapitulasi sasaran kerja pegawai (SKP), rata-rata pegawai berada pada kriteria baik, namun padatnya pekerjaan ini menyebabkan pegawai suatu saat pasti akan mengalami penurunan kinerja apabila masalah kekurangan pegawai ini tidak diatasi.

Manajemen yang baik harus dilengkapi dengan adanya kontrol internal, hal ini dilaksanakan untuk menjamin bahwa segala sesuatunya berjalan sesuai ketentuan. Bila pegawai bekerja dengan beban kerja yang tinggi secara terus menerus akan menimbulkan kejenuhan dan pekerjaan tersebut akhirnya banyak yang tak tertangani.

Dari Tabel 1 dapat dilihat adanya ketidakseimbangan antara data aktual pegawai yang ada di RRI Bogor dan data kebutuhan pegawai yang diharapkan oleh atasan, untuk itu divisi siaran perlu melakukan analisis beban kerja karena pada prinsipnya metode ini dilakukan untuk mengetahui output yang diharapkan yaitu jumlah atau kuantitas tenaga kerja yang seimbang untuk divisi siaran, juga untuk mengetahui sesuai atau tidaknya jumlah yang diharapkan atasan dengan hasil perhitungan yang ada sehingga kebutuhan pegawai di divisi siaran tidak melebihi atau kurang dari kebutuhan pegawai dan beban kerja yang sudah ditetapkan. Dengan demikian, Divisi Siaran LPP RRI Bogor harus melakukan analisis beban kerja (*workload analysis*) yang bertujuan untuk membuat proses organisasi menjadi lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang perhitungan beban kerja (*workload*) dan kebutuhan pegawai berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai berdasarkan beban kerja dalam rangka penyusunan Formasi Pegawai Negri Sipil. Kemudian penelitian ini penulis susun dengan judul “**ANALISIS BEBAN KERJA UNTUK MENENTUKAN KEBUTUHAN PEGAWAI DI LPP RRI BOGOR**”

## **1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1. Identifikasi Masalah**

Sumber daya manusia yang berkualitas dengan kuantitas yang tepat sangat diperlukan di setiap instansi untuk mengembangkan tenaga kerja di dalam organisasi. Jumlah karyawan yang tepat dapat diketahui melalui analisis beban kerja. Perencanaan dimulai dengan menghitung jumlah kebutuhan pegawai yang tepat agar organisasi dapat melakukan pengadaan pegawai baru secara efektif dan efisien.

RRI Bogor yang berfungsi sebagai lembaga penyiaran publik masih memiliki beberapa masalah pada divisi siaran diantaranya kurangnya kuantitas pegawai di beberapa bagian, dari mulai kasi hingga kasubag harus ikut serta melakukan siaran di beberapa hari tertentu, mereka juga harus ikut menyelesaikan pekerjaan diluar tupoksinya masing-masing, hal ini menyebabkan atasan melakukan banyak tugas, beberapa staff penyiar pun harus siap apabila ditugaskan mengisi 2 day part sekaligus dalam satu hari, beban kerja yang terlalu banyak inilah menyebabkan

pegawai harus terus bekerja melebihi waktu kerja yang normal (lembur). Masalah lainnya ialah beban kerja yang ditanggung masing-masing pegawai masih belum merata, ada beberapa pegawai yang harus bekerja lebih dari jam normal, ada pula beberapa pegawai yang kurang maksimal dalam mengerjakan tugasnya.

Dari data yang didapatkan terjadi ketidakseimbangan antara jumlah aktual pegawai dengan jumlah kebutuhan yang diharapkan oleh Kasubsi, dengan perbedaan tersebut beban kerja yang ditanggung oleh pegawai akan berlebih sehingga membuat pegawai bekerja melebihi waktu kerja normal (lembur).

### **1.2.2. Perumusan Masalah**

Dari identifikasi masalah diatas dapat dirumuskan permasalahannya sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat beban kerja di Divisi Siaran LPP RRI Bogor?
2. Berapa kebutuhan pegawai di Divisi Siaran LPP RRI Bogor?
3. Apakah jumlah pegawai yang ada telah sesuai dengan perhitungan yang ada?

## **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Dalam topik penelitian yang terdiri dari satu variabel, maksud penelitian adalah untuk menganalisis kesenjangan (*gap*) yang terjadi antara fakta/pelaksanaan/kondisi dengan teori/seharusnya/peraturan/standar mengenai suatu variabel penelitian analisis beban kerja untuk menentukan kebutuhan pegawai di LPP RRI Bogor, menginformasikan hasil akhir dari penelitian, serta memberikan saran yang dapat menghilangkan penyebab timbulnya permasalahan.

### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat beban kerja di Divisi Siaran LPP RRI Bogor
2. Untuk mengetahui jumlah kebutuhan pegawai di Divisi Siaran LPP RRI Bogor
3. Untuk mengetahui kesesuaian pegawai yang ada dengan perhitungan yang ada.

## **1.4. Kegunaan Penelitian**

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat ganda baik teoritik maupun praktek sebagai berikut:

a. Kegunaan Teoritik

1. Sebagai bahan referensi bagi penelitian selanjutnya untuk memperdalam penelitian mengenai penilaian kinerja pegawai
2. Bagi penulis, selain syarat sebagai menyelesaikan pendidikan, juga dapat menambah ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia
3. Dengan melakukan penelitian, diharapkan dapat memberikan pengalaman yang berguna bagi peneliti untuk dapat berfikir secara analisis dan dinamis di masa yang akan datang.

b. Kegunaan Praktek

Diharapkan dengan adanya penelitian ini maka dapat memberi suatu masukan berbagai pihak khususnya pada Lembaga Penyiaran Publik RRI Bogor dalam menentukan jumlah pegawai.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, disamping faktor lain seperti aktiva dan modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Berikut ini pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia dari beberapa ahli, diantaranya:

Manajemen SDM adalah suatu proses yang mencakup evaluasi terhadap kebutuhan SDM, mendapatkan orang-orang untuk memenuhi kebutuhan itu, dan mengoptimalkan pendayagunaan sumber daya yang penting tersebut dengan cara memberikan insentif dan penugasan yang tepat agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi dimana SDM itu berada.

Suparno (2015;2)

MSDM adalah seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Hasibuan (2008;10)

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai).

Mangkunegara (2013;2)

*Human Resources Management is the process of acquiring, training, appraising, and compensation employees, and of attending to the their labour relations, health, and safety, and airnes corner.*

Gary Dessler (2011;30)

Berdasarkan beberapa pengertian di atas penulis menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah seni yang mengatur atau mengelola kebutuhan tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan organisasi dalam mencapai tujuan seluruh ruang lingkup yang ada di dalam organisasi tersebut.

### 2.1.1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

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.

Adapun fungsi MSDM menurut Hasibuan (2009;21) meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, emeliharaan, 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. Program 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 mengorganisasi 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 bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan denga 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 pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan;
5. Pengadaan  
Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, 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, teoritis, 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 balas 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 kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang;
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 terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan akan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial;

## 11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya 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.

### 2.2. Pengertian Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

Pengadaan karyawan merupakan langkah pertama dan yang mencerminkan berhasil tidaknya suatu perusahaan mencapai tujuannya. Dalam melaksanakan fungsi *procurement*, perlu juga diperhatikan kualitas tenaga kerja. Agar keinginan karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan, maka terlebih dahulu ditetapkan standar personalia agar karyawan yang ditarik sesuai dengan keinginan dan harapan perusahaan. Standar ini merupakan persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang calon karyawan yang bisa menjalankan pekerjaan dengan baik. Adapun beberapa pengertian mengenai pengadaan tenaga kerja dari para ahli diantaranya:

Pengadaan (*procurement*) adalah fungsi operasional pertama MSDM. 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. 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*).

Hasibuan (2008;27)

Pengadaan tenaga kerja (*procurement*) merupakan usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang diperlukan untuk mencapai sasaran organisasi.

Jimmy (2014;141)

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

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

Berdasarkan pendapat di atas penulis menyimpulkan bahwa pengadaan adalah proses untuk mengisi formasi yang kosong sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

### 2.3. Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan merupakan hal penting dalam sebuah organisasi untuk dijadikan dasar dalam pengadaan karyawan. Analisis pekerjaan akan memberikan informasi mengenai uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan bahkan dapat memperkirakan pengayaan atau perluasan pekerjaan dan penyederhanaan pekerjaan pada masa yang akan datang. Di bawah ini terdapat beberapa pengertian dari para ahli diantaranya:

Analisis pekerjaan adalah informasi tertulis mengenai apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai. Analisis pekerjaan perlu dilakukan agar dapat mendesain organisasi serta menetapkan uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan.

Hasibuan (2008;29)

Analisis pekerjaan adalah proses pengumpulan data mengenai suatu pekerjaan yang dilakukan seorang pekerja dan atau kelompok, yang dikaitkan dengan pencapaian produktivitas, efektivitas, dan kesesuaian kompetensi, serta dirumuskan secara sistematis dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang lebih efektif dan efisien.

Edisonet *al.*(2016;71)

Analisis pekerjaan didefinisikan sebagai proses memperoleh informasi tentang pekerjaan, meliputi tugas (task) yang harus dikerjakan pada pekerjaan serta ciri-ciri pribadi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu.

Kaswan (2017;58)

*“The procedur for determining the duties and skill requirements of a job and the kind of person who should be hired for it.”*

Gary Dessler and Chwee Huat Tan (2009;76)

*“The process of obtaining information about jobs by determining the duties, tasks, or activities of jobs.”*

Snell and Bohlander (2007;138)

Menurut Wirawan (2015:52) Analisis pekerjaan adalah proses mengumpulkan informasi mengenai pekerjaan. Jenis informasi yang dikumpulkan dalam analisis pekerjaan adalah sebagai berikut.

- a. Kewajiban dan tanggung jawab dalam suatu pekerjaan, adalah tujuan pekerjaan, kewajiban apa saja yang dilakukan, bagaimana melakukannya, dan tanggung jawab apa saja yang dimiliki oleh pelaksana pekerjaan;
- b. Karakteristik yang diisyaratkan untuk melaksanakan pekerjaan, adalah kualifikasi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pelatihan, pendidikan, dan pengalaman yang diperlukan agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik;
- c. Kondisi kerja, adalah keadaan lingkungan kerja ketika pekerjaan dilaksanakan dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan;
- d. Keluaran kerja, adalah keluaran atau hasil kerja yang diharapkan setelah pekerjaan dilaksanakan dengan baik.

Menurut Sedarmayanti (2013;145), analisis pekerjaan adalah cara sistematis mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang isi pekerjaan dan kebutuhan tenaga manusia, serta konteks di mana pekerjaan dilaksanakan.

Adapun manfaat analisis pekerjaan adalah:

- Penarikan, seleksi dan penempatan kerja;
- Sebagai petunjuk dasar dalam menyusun program latihan dan pengembangan;
- Menilai kinerja/pelaksanaan kerja;
- Memperbaiki cara bekerja karyawan;
- Merencanakan organisasi agar memenuhi syarat / memperbaiki struktur organisasi sesuai beban dan fungsi jabatan;
- Merencanakan dan melaksanakan promosi serta transfer karyawan;
- Merencanakan fasilitas dan perlengkapan kerja bagi karyawan;
- Bimbingan dan penyuluhan karyawan.

Berdasarkan pendapat di atas, penulis menyimpulkan bahwa analisis pekerjaan merupakan upaya untuk mendapatkan dan menganalisis informasi/data untuk mengetahui apa yang harus dikerjakan, dan siapa yang akan mengerjakan agar tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

### **2.3.1. Deskripsi pekerjaan**

Deskripsi pekerjaan merupakan produk utama analisis pekerjaan, yang merepresentasikan rangkuman pekerjaan secara tertulis sebagai kesatuan organisasi yang dapat diidentifikasi. Definisi pekerjaan mendefinisikan pekerjaan menurut isi dan lingkungannya. Adapun pengertian deskripsi dari beberapa ahli diantaranya:

Deskripsi pekerjaan (*job description*) adalah deskripsi mengenai aktivitas yang dilaksanakan untuk melaksanakan aktivitas dan kondisi tempat pekerjaan dilaksanakan.

Wirawan (2015:52)

Uraian jabatan (*job description*) adalah suatu pernyataan tertulis yang menerangkan kewajiban-kewajiban, kondisi kerja, dan aspek-aspek lain dari suatu jabatan yang khusus.

Jimmy (2014:152)

*“Job Description, the principal outcome of a job analysis, it represents a written summary of the job as an identifiable organizational unit.”*

John M. Ivancevich and Robert Konopaske (2013:152)

*“Job description is a written description of a job and the types of duties it include.”*

Snell and Bohlander (2007:145)

Menurut Sedarmayanti (2013:150), deskripsi 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.

Deskripsi pekerjaan pada umumnya terdiri dari:

- a. Identitas jabatan/pekerjaan, mencakup:
  1. Kode pekerjaan;
  2. Unit/departemen;
  3. Tanggal penyusunan;
  4. Penyusunan.
- b. Ringkasan pekerjaan/fungsi  
Menunjukkan pekerjaan yang dilakukan, bagaimanadan mengapa di kerjakan. Fungsi dijabarkan dalam bentuk kegiatan sederhana yang disebut tugas pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab.
- c. Diperlihatkan hubungan lini (atasan dan bawahan langsung).
- d. Kondisi kerja, jam kerja, kondisi fisik tempat kerja, dan lain-lain.

Berdasarkan pengertian beberapa ahli tersebut, penulis menyimpulkan bahwa deskripsi pekerjaan adalah catatan tertulis yang disusun secara sistematis mengenai tugas atau tanggung jawab dalam suatu jabatan.

### **2.3.2. Spesifikasi Pekerjaan**

Spesifikasi pekerjaan (*Job spesification*) disusun berdasarkan uraian pekerjaan dengan menjawab pertanyaan tentang ciri, karakteristik, pendidikan, pengalaman, dan yang lainnya dari orang yang melaksanakan pekerjaan tersebut

dengan baik. Spesifikasi pekerjaan bagi setiap perusahaan tidak sama karena spesifikasi ini pada dasarnya disusun dari uraian pekerjaan sedang uraian pekerjaan perusahaan tidak sama. Misalnya ada perusahaan yang membutuhkan tinggi badan, pakai kacamata atau tidak, dan penampilan fisik. Berikut adalah beberapa pengertian spesifikasi pekerjaan dari para ahli.

Spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten.

Hasibuan (2007;34)

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 dan tanggung jawab jabatan.

Sedarmayanti (2013;151)

Spesifikasi pekerjaan merupakan catatan yang menjelaskan hal-hal yang diperlukan seorang karyawan untuk memangku dan melaksanakan pekerjaan dari jabatan tertentu.

Kaswan (2017;51)

Menurut Gary Dessler (2008;80) “*Job specification, A list of a job’s “human requirements,” that is, the requisite education, skills, personality, and so on-another product of a job analysis.*”

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, penulis menyimpulkan bahwa spesifikasi pekerjaan adalah uraian yang menjelaskan syarat-syarat yang diperlukan pegawai untuk memegang suatu jabatan tertentu agar tugas terlaksana dengan baik.

### **2.3.3. Metode Pengumpulan Informasi Untuk Analisis Pekerjaan**

Terdapat beberapa metode yang tersedia untuk melaksanakan analisis pekerjaan. Tiga metode diantaranya adalah yang paling sering digunakan. Menurut Siti Al Fajar dan Heru (2010;26) tiga metode tersebut diantaranya:

#### **1. Observasi**

Observasi adalah metode analisis pekerjaan yang relatif sederhana dan langsung. Dapat digunakan sendiri atau bersama-sama dengan metode analisis pekerjaan yang lainnya. Dalam hal ini, orang melakukan analisis melalui observasi terhadap individu atau individu-individu pelaksana pekerjaan dan mencatat gambaran kerja yang dilaksanakan, informasi yang dicatat mencakup apa yang telah diselesaikan, bagaimana menyelesaikan,

berapa lama dikerjakan, seperti apa lingkungan kerjanya, dan apa perlengkapan yang digunakan

Observasi merupakan metode analisis pekerjaan yang efektif bila yang dianalisis sebagian besar adalah kegiatan kerja fisik yang dapat diamati (misalnya, pekerjaan klerek akuntansi). Di sisi lain observasi menjadi tidak efektif bila pekerjaan yang dianalisis sebagian besar adalah kegiatan kerja nonfisik (misalnya, pekerjaan pengacara, konsultan manajemen). Di samping itu observasi juga tidak akan efektif bila karyawan yang diobservasi tidak selalu melakukan kegiatan kerja yang selalu sama, dan bila karyawan tahu kalau diobservasi biasanya akan melakukan perubahan perilaku dalam melaksanakan pekerjaan.

Analisis selalu menggunakan observasi dan wawancara secara bersama-sama. Observasi dilakukan mulai dari awal pekerjaan itu dilaksanakan hingga selesai, kemudian dilakukan wawancara dengan pelaksananya untuk menanyakan bagian-bagian yang tidak dipahami dan ada tidaknya kegiatan kerja yang terlewatkan;

## 2. Wawancara

Metode wawancara memerlukan analisis bertemu dengan pelaksana pekerjaan dan mewawancarainya. Wawancara yang dilakukan dapat terstruktur atau tidak terstruktur. Wawancara tidak terstruktur tidak memiliki daftar pertanyaan atau perencanaan format yang pasti, dan format akan terbentuk dalam wawancara. Wawancara terstruktur, wawancara berlangsung mengikuti desain format yang telah disusun sebelumnya.

Wawancara terstruktur memiliki keunggulan yaitu menjamin bahwa semua aspek yang berhubungan dengan pekerjaan yang dianalisis telah tercakup, juga mudahnya untuk membandingkan informasi yang diperoleh dari pelaksana yang berbeda pada pekerjaan yang sama. Kelemahan pada metode wawancara adalah mengkonsumsi banyak waktu dan biaya.

Terdapat tiga tipe wawancara untuk mengumpulkan informasi: 1) wawancara individual, wawancara dengan setiap karyawan secara individual; 2) wawancara kelompok, wawancara yang dilakukan dengan kelompok karyawan yang memiliki pekerjaan yang sama; dan 3) wawancara penyelia, wawancara yang dilakukan dengan penyelia yang mengetahui dan memahami pekerjaan yang dianalisis.

Distorsi informasi adalah masalah utama dalam wawancara karena analisis pekerjaan dapat dipandang oleh karyawan sebagai awal dari upaya peningkatan efisiensi yang akan mempengaruhi upah mereka. Oleh karena itu, karyawan yang tidak memberikan informasi yang sebenarnya kepada pewawancara.

### 3. Kuesioner

Mempersilakan karyawan mengisi kuesioner untuk menggambarkan kewajiban dan tanggung jawab dalam pekerjaannya adalah cara lain yang baik untuk mendapatkan informasi dalam analisis pekerjaan. Dalam hal ini, harus diputuskan bagaimana struktur kuesionernya dan apa pertanyaan yang akan dicantumkan.

Beberapa kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang sangat terstruktur. Setiap karyawan mungkin menerima seratus kewajiban atau tugas spesifik, katakan kepadanya apakah mereka melaksanakan setiap kewajiban atau tugas tersebut? Bila ya, berapa banyak waktu yang dikonsumsi untuk melaksanakannya? Kuesioner yang baik selalu mencakup dua tipe pertanyaan: 1) terstruktur (tertutup); dan 2) tidak terstruktur (terbuka).

Apakah terstruktur atau tidak terstruktur, kuesioner memiliki kelebihan dan kekurangan. Kuesioner merupakan cara yang cepat dan efisien untuk mendapatkan informasi dari karyawan yang jumlahnya besar daripada wawancara. Meskipun demikian, mengembangkan dan menguji kuesioner (misalnya, untuk memberikan pemahaman kepada karyawan tentang pertanyaan yang ada) adalah tidak murah dan mengkonsumsi waktu yang tidak sedikit.

## 2.4. Analisis Beban Kerja

Analisis beban kerja perlu dilakukan karena memberikan banyak manfaat bagi karyawan dan perusahaan.

Analisis beban kerja adalah penentuan jumlah pekerja yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu.

Hasibuan (2005;116)

Analisis beban kerja dan tenaga kerja adalah untuk menetapkan bilangan atau jumlah karyawan yang diperlukan dalam pelaksanaan sejumlah pekerjaan tertentu selama waktu tertentu.

Sedarmayanti (2013;111)

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.

Simamora (2006;141)

Berdasarkan pengertian di atas, penulis menyimpulkan bahwa analisis beban kerja adalah upaya untuk mengidentifikasi jumlah pegawai yang dibutuhkan guna mencapai tujuan organisasi.

#### **2.4.1. Beban Kerja**

Beberapa ahli menyebutkan bahwa beban kerja tidak hanya menyangkut pekerjaan yang dipandang berat, tetapi juga pekerjaan yang ringan.

Berikut ini beberapa pengertian dari para ahli mengenai beban kerja.

Beban kerja di tempat kerja bukan saja menyangkut kelebihan pekerjaan (*work overload*), tetapi termasuk pula yang setara / sama atau sebaliknya kekurangan atau terlalu rendah/kecil pekerjaan (*work underload*).

Schultz dan Schultz (2000;550) dalam Suwatno dan Donni (2011;251)

Beban kerja mengandung konsep penggunaan energi cadangan yang tersedia. Tugas dipandang berat (*overload*) jika energi pokok telah habis dipakai dan masih harus menggunakan energi cadangan untuk menyelesaikan tugas tersebut. Sebaliknya suatu tugas dipandang ringan (*underload*) jika energi pokok masih melimpah setelah tugas diselesaikan.

Sugiyanto (2003;1) dalam Suwatno dan Donni (2011;251)

Beban kerja adalah sejumlah target pekerjaan atau target hasil yang harus dicapai dalam satu satuan waktu tertentu.

KEP/75/M.PAN/7/2004

Berdasarkan pengertian di atas penulis menyimpulkan bahwa beban kerja adalah target dari capaian pekerjaan dalam waktu tertentu dan tidak hanya menyangkut kelebihan pekerjaan tetapi kekurangan atau rendahnya pekerjaan juga.

#### **2.4.2. Konsep Dasar Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja dalam rangka penyusunan Pegawai Negeri Sipil**

Dalam pedoman perhitungn kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja dalam rangka penyusunan Pegawai negeri Sipil, terdapat beberapa pengertian yang dipergunakan sebagai dasar. Pengertian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Formasi adalah jumlah dan susunan pangkat PNS yang diperlukan dalam suatu satuan organisasi Negara untuk mampu melaksanakan tugas pokok dalam jangka waktu tertentu;
2. Persediaan pegawai adalah jumlah PNS yang dimiliki saat ini. Persediaan pegawai disebut juga dengan Bezetting;
3. Analisis kebutuhan pegawai adalah proses yang dilakukan secara logic, teratur, dan berkesinambungan untuk mengetahui jumlah dan kualitas pegawai yang diperlukan. Analisis kebutuhan pegawai dilakukan agar

pegawai memiliki pekerjaan yang jelas sehingga pegawai secara nyata terlihat sumbangan tenaganya terhadap pencapaian misi organisasi atau program yang telah ditetapkan;

4. Standar kemampuan Rata-rata pegawai adalah standar kemampuan yang menunjukkan ukuran energi rata-rata yang diberikan seorang pegawai atau sekelompok pegawai untuk memperoleh satu satuan hasil. Standar kemampuan rata-rata pegawai disebut standar prestasi rata-rata pegawai;
5. Beban kerja adalah sejumlah target pekerjaan atau target hasil yang harus dicapai dalam satu satuan waktu tertentu.

#### **2.4.3. Metode Perhitungan 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 tersebut 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 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. Dalam 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.

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. Dalam menggunakan metode 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)

d. Pendekatan Tugas per tugas jabatan

Metode ini adalah metode 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 metode ini adalah:

- uraian tugas beserta jumlah beban untuk setiap tugas
- waktu penyelesaian tugas
- jumlah waktu kerja efektif per hari rata-rata.

e. 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.

f. 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**.

g. 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.

#### 2.4.4. Metode Analisis berdasarkan Perhitungan KEP/75/M.PAN/7/2004

Menghitung beban kerja dan kebutuhan pegawai dilakukan perhitungan 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, dengan menggunakan pendekatan tugas per tugas jabatan yaitu untuk menghitung kebutuhan pegawai pada jabatan yang hasil kerjanya abstrak atau beragam.

##### 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:

$$\text{Norma Waktu} = \frac{\text{Orang} \times \text{Waktu}}{\text{Hasil}}$$

$$\text{Norma Hasil} = \frac{\text{Hasil}}{\text{Orang} \times \text{waktu}}$$

##### c. Waktu kerja

Waktu kerja yang dimaksud di sini adalah waktu kerja efektif, artinya waktu kerja yang secara efektif digunakan untuk bekerja. Waktu kerja efektif terdiri atas hari kerja efektif dan jam kerja efektif.

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 inggu 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 Tugas per tugas jabatan

Metode ini adalah metode 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 metode ini adalah:

- uraian tugas beserta jumlah beban untuk setiap tugas;
- waktu penyelesaian tugas;
- jumlah waktu kerja efektif per hari rata-rata.

Rumusny adalah:

$$\frac{\sum \text{Waktu penyelesaian tugas}}{\sum \text{Waktu kerja efektif}}$$

Waktu penyelesaian tugas disingkat WPT. Sedangkan waktu kerja Efektif disingkat WKE.

| No | Uraian Tugas   | BT | SKR        | WPT       |
|----|----------------|----|------------|-----------|
| A  | b              | C  | d          | E = c x d |
| 1  |                |    |            |           |
| 2  |                |    |            |           |
| 3  |                |    |            |           |
| 4  | Dan seterusnya |    |            |           |
|    |                |    | $\sum$ WPT |           |

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

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

WPT = Waktu Penyelesaian tugas dalam menit orang  
Pertahun

e. Menghitung Jumlah Kebutuhan Pegawai

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

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

## 2.5. Penelitian Sebelumnya

**Tabel 7.**

### Ringkasan Penelitian Terdahulu

| Nama                 | Judul   | Metode Penelitian        | Hasil Penelitian   |
|----------------------|---|--------------------------|--|
| Mega Mallinda (2017) | Analisis Perhitungan Beban Kerja dalam Memenuhi Kebutuhan Jumlah Tenaga Kerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Sumber Daya Manusia Daop 1 Jakarta | Metode Workload Analysis | Tenaga kerja yang dikerjakan di divisi SDM yaitu 14 orang karyawan.<br><br>Perhitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai berdasarkan Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor : KEP.U/KP.101/1/10/KA-2014 2014 dan Keputusan Menteri Pendayagunaan Apratur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004 terdapat perbedaan jumlah kebutuhan pegawai dari kedua perhitungan tersebut. Dalam perhitungan 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 pegawai yang berarti bahwa divisi |

|                        |   |                      |  |
|------------------------|---|----------------------|--|
|                        |   |                      | SDM harus menambah dua orang pegawai untuk memenuhi jumlah kebutuhan pegawai untuk menyelesaikan beban kerja yang ada.   |
| Desi Ayu Sari (2014)   | Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Pegawai pada Sekretariat Daerah kota Bogor   | Metode work sampling | Jumlah kebutuhan pegawai riil setiap bagian masih belum sesuai dengan kebutuhan pegawai yang ideal. Hal itu ditunjukkan dengan ada bagian yang memiliki kelebihan pegawai, sementara ada yang kekurangan pegawai. Namun ada juga bagian yang memiliki perhitungan sama antara kebutuhan dan aktualnya.   |
| Niken Proborini (2011) | Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor Cabang Sebelas | Metode Work Sampling | <p>1) Inti dari tugas pokok karyawan PDAM Tirta Kahuripan Kab. Bogor Cabang pelayanan sebelas adalah melayani pelanggan baik berupa pembayaran rekena air dan nonair, dan melayani pengaduan pelanggan,</p> <p>2) Total jam kerja efektif untuk bagian administrasi dan keuangan serta bagian Humas sebesar 168.000 menit/9 bulan. Jumlah waktu produktif bagian Administrasi dan Keuangan adalah berkisar dari 50,98-62,75 persen dengan persentase penggunaan waktu produktif yang paling tinggi dilakukan oleh pegawai nomor II dan III. Jumlah waktu produktif untuk bagian Humas, berkisar dari 50,98-62,75 persen, dengan persentase tertinggi dimiliki oleh pegawai nomor II.</p> <p>3) Beban kerja berdasarkan <i>work</i></p> |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  | <p><i>sampling</i> untuk bagian Administrasi dan Keuangan terdapat pada kondisi stabil atau beban kerja sesuai standar, sedangkan untuk bagian Humas kondisi yang terjadi adalah under capacity yang artinya tenaga kerja faktual lebih banyak dibandingkan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan sesuai beban kerja yang ada.</p> |
|--|--|--|--|

## 2.6. Kerangka Pemikiran

Pengadaan merupakan fungsi operasional pertama MSDM. Pengadaan karyawan ini harus terlebih dahulu didasari oleh analisis pekerjaan, analisis pekerjaan ini akan memberikan informasi mengenai deskripsi pekerjaan yaitu berupa uraian tugas-tugas yang telah ditetapkan sehingga dapat menghasilkan spesifikasi pekerjaan yaitu orang yang tepat untuk melaksanakan tugas tersebut. 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 serta standar tenaga kerja, selanjutnya dilakukan analisis beban kerja untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja yang berupa analisis kuantitatif.

Perhitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai dijadikan acuan dalam menentukan berapa jumlah kebutuhan tenaga kerja setiap unit dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Di bawah ini dijelaskan beberapa pengertian yang berkaitan dengan tahapan untuk menghitung beban kerja, yang akan dijelaskan pada konstelasi penelitian adalah sebagai berikut:

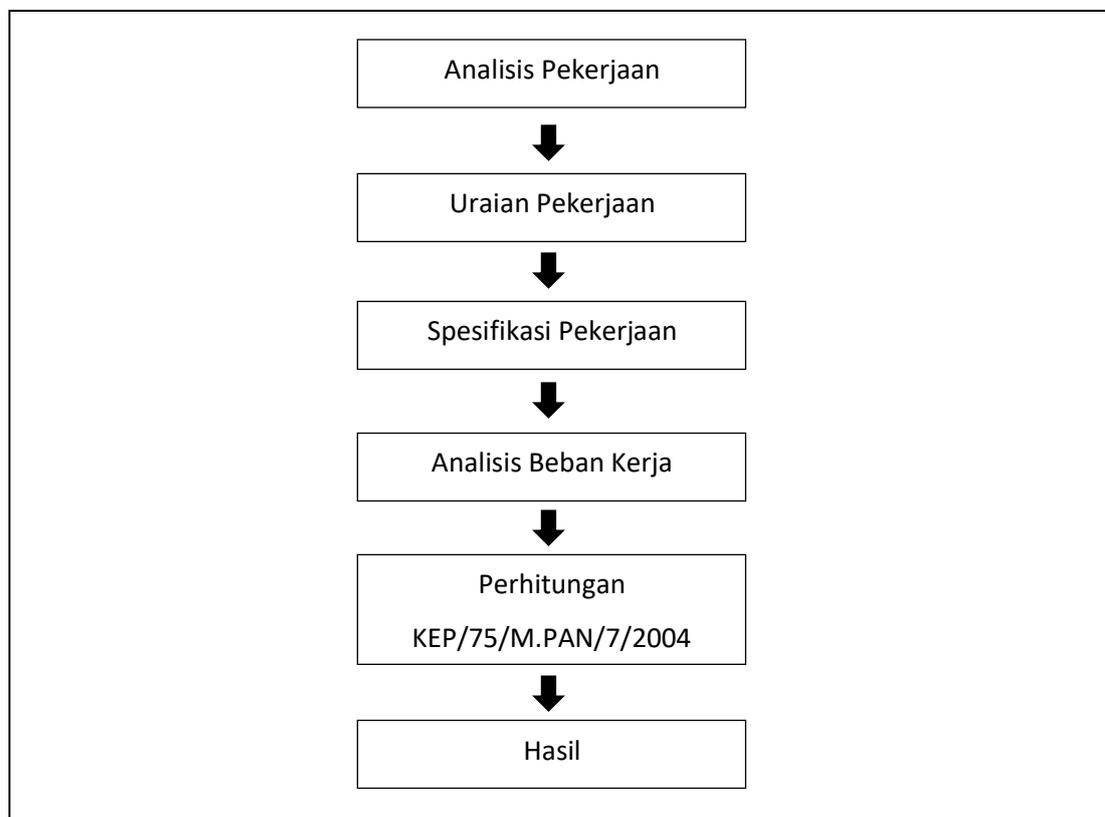
Menurut Hasibuan (2008;29), analisis pekerjaan adalah informasi tertulis mengenai apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai. Analisis pekerjaan perlu dilakukan agar dapat mendesain organisasi serta menetapkan uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan.

Menurut Sedarmayanti (2013;150), deskripsi 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 Hasibuan (2007;34), spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten.

Menurut Simamora (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 Schultz dan Schultz (2000;550) dalam Suwatno dan Donni (2011;251), beban kerja di tempat kerja bukan saja menyangkut kelebihan pekerjaan (*work overload*), tetapi termasuk pula yang setara / sama atau sebaliknya kekurangan atau terlalu rendah/kecil pekerjaan (*work underload*).



**Gambar 1.**

**Konstelasi Penelitian**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis adalah deskriptif dengan metode penelitian yaitu *workload analysis*, dan teknik penelitian yang digunakan adalah kuantitatif.

#### **3.2. Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian**

##### **3.2.1. Objek penelitian**

Objek pada penelitian ini adalah Analisis Beban Kerja untuk Menentukan Kebutuhan Jumlah Pegawai Divisi Siaran LPP RRI Bogor.

##### **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 penulis teliti yaitu Divisi Siaran LPP RRI Bogor, dengan jumlah karyawan sebanyak 14 orang.

##### **3.2.3. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Instansi Radio Republik Indonesia Bogor. Lokasi penelitian beralamat di Kecamatan Bogor Tengah, Jl. Pangrango No.34, Babakan, Bogor, Kota Bogor, Jawa Barat 16151. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan September 2017 sampai dengan Oktober 2017.

#### **3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian**

##### **3.3.1. Jenis Data Penelitian**

Jenis data yang diteliti adalah data kuantitatif yang merupakan data berupa perhitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai dari divisi siaran dengan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai berdasarkan beban kerja dalam rangka penyusunan Formasi Pegawai Negri Sipil

##### **3.3.2. Sumber Data Penelitian**

Sumber data penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder :

1. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti langsung dari unit analisis yang diteliti yaitu semua individu pada divisi siaran LPP RRI Bogor berupa perhitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai.
2. Data Sekunder adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung, tetapi diperoleh dari buku-buku, informasi dan internet, juga data-data tentang pegawai dan unit kerja terkait dari instansi penyedia data.

### 3.4. Operasional Variabel

**Tabel 8.**  
**Operasional Variabel**

| Variabel    | Indikator  | Ukuran   | Berdasarkan   |
|-------------|--|--|---|
| Beban kerja | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uraian pekerjaan</li> <li>• Jumlah beban untuk setiap tugas</li> <li>• Standar kemampuan rata-rata</li> <li>• Waktu penyelesaian tugas</li> <li>• Jumlah waktu kerja efektif per hari rata-rata.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tupoksi masing-masing karyawan</li> <li>• Per berkas, per kegiatan, per laporan, per naskah</li> <li>• waktu per berkas, waktu per kegiatan, waktu per laporan, waktu per naskah</li> <li>• Norma waktu</li> <li>• Satu hari jam kerja dikurangi istirahat dan waktu kerja yang hilang</li> </ul> | Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004 |

### 3.5. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan penulis diperoleh dari hasil wawancara dan data primer serta sekunder. Data primer berkaitan dengan perhitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/2004 untuk mencari waktu kerja, standar kemampuan rata-rata, pendekatan tugas pertugas, menghitung jumlah kebutuhan pegawai. Sedangkan data sekunder untuk melengkapi mengenai judul yang penulis ambil dari buku, internet, dan hasil penelitian terdahulu. Pengumpulan data tersebut ditujukan untuk melengkapi penelitian penulis.

### 3.6. Metode Pengolahan/Analisis Data

Pada tahap ini, pengolahan data dilakukan untuk mengetahui pekerjaan apa saja yang dilakukan oleh pegawai disetiap waktu normal, dan untuk mengetahui beban kerja serta kebutuhan jumlah pegawai. Proses perhitungan dibantu oleh *Microsoft Exel*. Sementara untuk perhitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai akan dilakukan perhitungan 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, 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. Yang digunakan penulis ialah Norma Waktu.

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

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

## c. Waktu kerja

Waktu kerja yang dimaksud di sini adalah waktu kerja efektif, artinya waktu kerja yang secara efektif digunakan untuk bekerja. Waktu kerja efektif terdiri atas hari kerja efektif dan jam kerja efektif.

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 inggu 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 Tugas per tugas jabatan

Metode ini adalah metode 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 metode ini adalah:

- uraian tugas beserta jumlah beban untuk setiap tugas;
- waktu penyelesaian tugas;
- jumlah waktu kerja efektif per hari rata-rata.

Rumusnya adalah:

$$\frac{\sum \text{Waktu penyelesaian tugas}}{\sum \text{Waktu kerja efektif}}$$

Waktu penyelesaian tugas disingkat WPT. Sedangkan waktu kerja Efektif disingkat WKE.

| No | Uraian Tugas   | BT | SKR        | WPT       |
|----|----------------|----|------------|-----------|
| a  | b              | C  | d          | E = c x d |
| 1  |                |    |            |           |
| 2  |                |    |            |           |
| 3  |                |    |            |           |
| 4  | Dan seterusnya |    |            |           |
|    |                |    | $\sum$ WPT |           |

Keterangan : BT = Beban Tugas (Volume Pekerjaan satu tahun)  
 SKR = Standar kemampuan rata-rata waktu penyelesaian tugas setahun(menit orang)  
 WPT = Waktu Penyelesaian tugas dalam menit orang setahun

e. Menghitung Jumlah Kebutuhan Pegawai

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

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

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **4.1.1. Sejarah LPP RRI Bogor**

Radio Republik Indonesia, secara resmi didirikan pada tanggal 11 September 1945, oleh para tokoh yang sebelumnya aktif mengoperasikan beberapa stasiun radio Jepang di 6 kota. Rapat utusan 6 radio di rumah Adang Kadarusman Jalan Menteng Dalam Jakarta menghasilkan keputusan mendirikan Radio Republik Indonesia dengan memilih Dokter Abdulrahman Saleh sebagai pemimpin umum RRI yang pertama.

Rapat tersebut juga menghasilkan suatu deklarasi yang terkenal dengan sebutan Piagam 11 September 1945, yang berisi 3 butir komitmen tugas dan fungsi RRI yang kemudian dikenal dengan Tri Prasetya RRI. Butir Tri Prasetya yang ketiga merefleksikan komitmen RRI untuk bersikap netral tidak memihak kepada salah satu aliran / keyakinan partai atau golongan. Hal ini memberikan dorongan serta semangat kepada broadcaster RRI pada era Reformasi untuk menjadikan RRI sebagai lembaga penyiaran publik yang independen, netral dan mandiri serta senantiasa berorientasi kepada kepentingan masyarakat.

Likuidasi Departemen Penerangan oleh Pemerintah Presiden Abdurahman Wahid dijadikan momentum dari sebuah proses perubahan Government Owned Radio ke arah Public Service Broadcasting dengan didasari Peraturan Pemerintah Nomor 37 tahun 2000 yang ditandatangani Presiden RI tanggal 7 Juni 2000. Pembenaan organisasi dan manajemen dilakukan seiring dengan upaya penyamaan visi (shared vision) dikalangan pegawai RRI yang berjumlah sekitar 8500 orang yang semula berorientasi sebagai pemerintah yang melaksanakan tugas-tugas yang cenderung birokratis.

Besarnya tugas dan fungsi RRI yang diberikan oleh negara melalui UU No.32 tahun 2002 tentang penyiaran, PP 11 tahun 2005 tentang Lembaga Penyiaran Publik serta PP 12 tahun 2005, RRI dikukuhkan sebagai satu-satunya lembaga penyiaran yang dapat berjangkauan secara nasional dan dapat bekerjasama dengan lembaga penyiaran asing. RRI adalah satu-satunya radio yang menyandang nama negara yang siarannya ditujukan untuk kepentingan bangsa dan negara.

RRI sebagai Lembaga Penyiaran Publik yang independen, netral dan tidak komersial yang berfungsi memberikan pelayanan siaran informasi, pendidikan, hiburan yang sehat, kontrol sosial, serta menjaga citra positif bangsa di dunia internasional. Di Tahun 2012, LPP RRI memiliki kekuatan 62 stasiun penyiaran termasuk Siaran Luar Negeri dan 5 (lima) satuan kerja (satker) lainnya yaitu Pusat Pemberitaan, Pusat Penelitian dan Pengembangan (Puslitbangdiklat), Satuan

Pengawasan Intern (SPI) serta diperkuat 16 studio produksi serta 11 perwakilan RRI di Luar negeri.

LPP RRI memiliki 61 (enampuluh satu) Programa 1 - 61 Programa 2 - 61 Programa 3 - 14 Programa 4 dan 7 studio produksi maka RRI setara dengan 205 stasiun radio. Di RRI Bogor terdapat 2 program yaitu Programa I untuk pendengar dewasa di wilayah Kota dan Kabupaten Bogor sebagai Pusat Pemberdayaan Masyarakat dan Programa II untuk segment pendengar remaja dan pemuda sebagai Pusat Kreativitas Anak Muda.

LPP RRI sebagai Lembaga Penyiaran Publik yang independen, netral dan tidak komersial, berfungsi memberikan pelayanan siaran informasi, pendidikan, hiburan yang sehat, kontrol sosial, serta menjaga citra positif bangsa di dunia internasional. Persaingan media massa yang semakin ketat mengharuskan Lembaga Penyiaran Publik RRI dapat menjalankan peran dan fungsinya secara baik, seiring, selaras dan sejalan tuntutan dan harapan masyarakat. Peningkatan kinerja secara komprehensif pada semua bidang tugas akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Membangun produktivitas kerja yang tinggi melalui peningkatan kinerja dilakukan dalam upaya mewujudkan visi RRI yaitu :

“Mewujudkan Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Sebagai Radio Berjaringan Terluas, Pembangun Karakter Bangsa, Berkelas Dunia”

#### **4.1.2. Visi dan Misi LPP RRI Bogor**

Visi LPP RRI Bogor ”Menjadi radio publik milik bangsa, acuan informasi terpercaya dan hiburan yang sehat, pemberdaya masyarakat, perekat budaya bangsa, sejahtera dan unggul secara nasional, bertaraf internasional.”

Misi LPP RRI Bogor adalah sebagai berikut :

1. Memberikan layanan informasi yang terpercaya bagi masyarakat guna memenuhi hak masyarakat untuk memperoleh akses informasi melalui proses kerja standar jurnalisme profesional yang bersandar pada prinsip akurat dan berimbang serta berorientasi pada keharmonisan dan kedamaian.
2. Menjadi wahana kontrol sosial melalui program siaran yang memberikan ruang yang cukup bagi masyarakat untuk menyampaikan pendapat, kritik terhadap suprastruktur politik guna mendorong terciptanya penyelenggaraan negara yang baik.
3. Menjadikan program siaran pendidikan sebagai perdaya masyarakat dan mendorong proses demokratisasi yang bertumpu pada hak masyarakat untuk mengemukakan pendapat dengan tetap berpegang pada kaidah hukum dan prinsip masyarakat madani yang berkeadaban.
4. Menjadikan program siaran kebudayaan sebagai perekat sosial dan keberagaman budaya Indonesia guna memajukan kebudayaan nasional

dengan menumbuh kembangkan unsur budaya lokal, di tengah arus budaya global.

5. Menjadikan program siaran hiburan, wahana hiburan yang sehat bagi keluarga Indonesia dan mampu mendorong kreatifitas masyarakat.
6. Menyelenggarakan siaran-siaran yang melayani kebutuhan kelompok minoritas dalam masyarakat.
7. Menyelenggarakan program siaran yang mendorong pemahaman persepsi tentang gender sesuai nilai budaya bangsa.
8. Memanfaatkan dan tanggap terhadap perkembangan teknologi media penyiaran yang efektif, efisien serta mengoperasionalkannya secara profesional guna menjangkau seluruh wilayah Indonesia serta menjamin kenyamanan dan kemudahan masyarakat mendengarkan siaran RRI.
9. Menyelenggarakan siaran internasional bagi masyarakat Indonesia di luar negeri dan memberikan informasi tentang Indonesia ke dunia internasional.
10. Memberikan pelayanan jasa-jasa yang terkait dengan kegiatan penyiaran sesuai kebutuhan masyarakat secara profesional guna mendapat pendapatan lembaga untuk menunjang pelaksanaan operasional siaran dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

#### **4.1.3. Kegiatan dan Usaha**

Radio Republik Indonesia sebagai lembaga penyiaran publik memiliki bidang usaha dan kegiatan yang berorientasi pada kepentingan masyarakat. Adapun bidang usaha yang dikelola oleh LPP RRI Bogor yaitu siaran dan non-siaran.

##### **(1) Jasa Siaran**

Jasa siaran adalah segala bentuk penyampaian unsur kata musik/lagu maupun bunyi-bunyian yang dikemas dalam program siaran sebagai *output* dari totalitas kegiatan penyiaran LPP-RRI. Jasa siaran ini dibagi dalam 2 (dua) kategori, yaitu:

##### **a. Jasa Acara Siaran**

Yang dimaksud jasa acara siaran adalah pelayanan untuk menyampaikan gagasan/ide/pengenalan sesuatu produk/kebijakan yang menurut sumbernya perlu disampaikan kepada masyarakat melalui siaran radio. Seluruh penyampaian gagasan/ide/pengenalan tersebut berpegang teguh pada etika dan estetika penyiaran radio umumnya dan lembaga penyiaran publik pada khususnya. Bentuk penyampaiannya tidak boleh bersifat memaksa, dan tidak bertentangan dengan unsur SARA, serta kebijakan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

##### **b. Jasa Ruang Siaran Iklan**

Jasa ruang siaran iklan adalah penyedia space/ruang yang dapat dimanfaatkan oleh stakeholder di dalam penyiaran iklan. Iklan pada media radio dibagi dalam dua kategori, yaitu:

### 1. Siaran Iklan Niaga

Siaran iklan niaga adalah siaran yang memperkenalkan suatu produk yang bersifat komersial baik berupa barang maupun jasa kepada khalayak sasaran, dengan tujuan mempengaruhi konsumen agar menggunakan produk tersebut yang disajikan dalam bentuk, *spot*, *jingle*, *slide audio*, maupun *adlib*, *advertorial* dan sejenisnya, yang dikenakan biaya penyiaran maupun produksinya, sesuai dengan standar tarif yang telah ditentukan.

### 2. Siaran Iklan Layanan Masyarakat

Siaran iklan masyarakat adalah siaran yang bersifat imbauan atau penyampaian informasi suatu kebijakan demi kepentingan masyarakat. Dalam pelaksanaannya iklan layanan masyarakat dibagi dua jenis:

1. Iklan layanan masyarakat umum, berupa penyampaian imbauan atau informasi mengenai suatu keadaan atau kebijakan pemerintah kepada masyarakat luas, iklan layanan masyarakat jenis ini tidak dikenakan biaya penyiaran. Contoh : berita duka, berita kehilangan/bencana, imbauan pemerintah.
2. Iklan Layanan Masyarakat Khusus, berupa penyampaian imbauan atau informasi yang bersifat khusus dengan lebih mengedepankan kepentingan individu/institusi/ golongan dengan atau tanpa kesertaan promosi produk sponsor. Iklan layanan masyarakat khusus dikenakan biaya penyiaran ataupun produksinya dengan menggunakan tarif khusus. Contoh : pengumuman lelang, iklan kampanye pemilu, pengumuman yang disisipkan dengan promosi produk.

## (2) Jasa Non Siaran

Jasa non siaran adalah kegiatan pelayanan penyewaan aset-aset yang dimiliki LPP RRI yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat. Aset meliputi barang inventaris maupun lahan dan gedung serta jasa teknis. Adapun aset yang tidak boleh disewakan adalah hal-hal yang bersifat berhubungan langsung dengan peralatan pemancar LPP RRI, seperti unit TX (pemancar) dan OB Van (mobil siaran luar) kecuali OB Van yang tidak dipergunakan lagi untuk operasional.

LPP RRI Bogor melakukan segmentasi-segmentasi khalayak yang menjadi target audience melalui dua program siaran yang dimilikinya, yaitu program 1 dan program 2.

**Tabel 9.**  
**Profil Stasiun Program 1 dan Program 2 LPP RRI Bogor**

| <b>Profil</b>        | <b>Program 1</b>                  | <b>Program 2</b>   |
|----------------------|-----------------------------------|--|
| Nama Stasiun         | PRO 1 FM BOGOR                    | PRO 2 FM BOGOR   |
| Frekuensi            | 93,75 Mhz dan AM 1242             | 106,8 Mhz  |
| Prononima<br>Persona | Pusat Pemberdayaan<br>Masyarakat  | Pusat Kreativitas Anak<br>Muda                                 |
| Segmentasi           | Umum                              | 17-30 tahun (Mahasiswa,<br>Eksekutif, Dan<br>Profesional Muda) |
| Geografis            | JABODETABEK, Cianjur,<br>Sukabumi | JABODETABEK, Puncak  |
| <i>On air time</i>   | 05.00-24.00 WIB                   | 05.00-24.00 WIB  |

Sumber : LPP RRI Bogor, 2017

#### **4.1.4. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas**

##### **1. Struktur Organisasi**

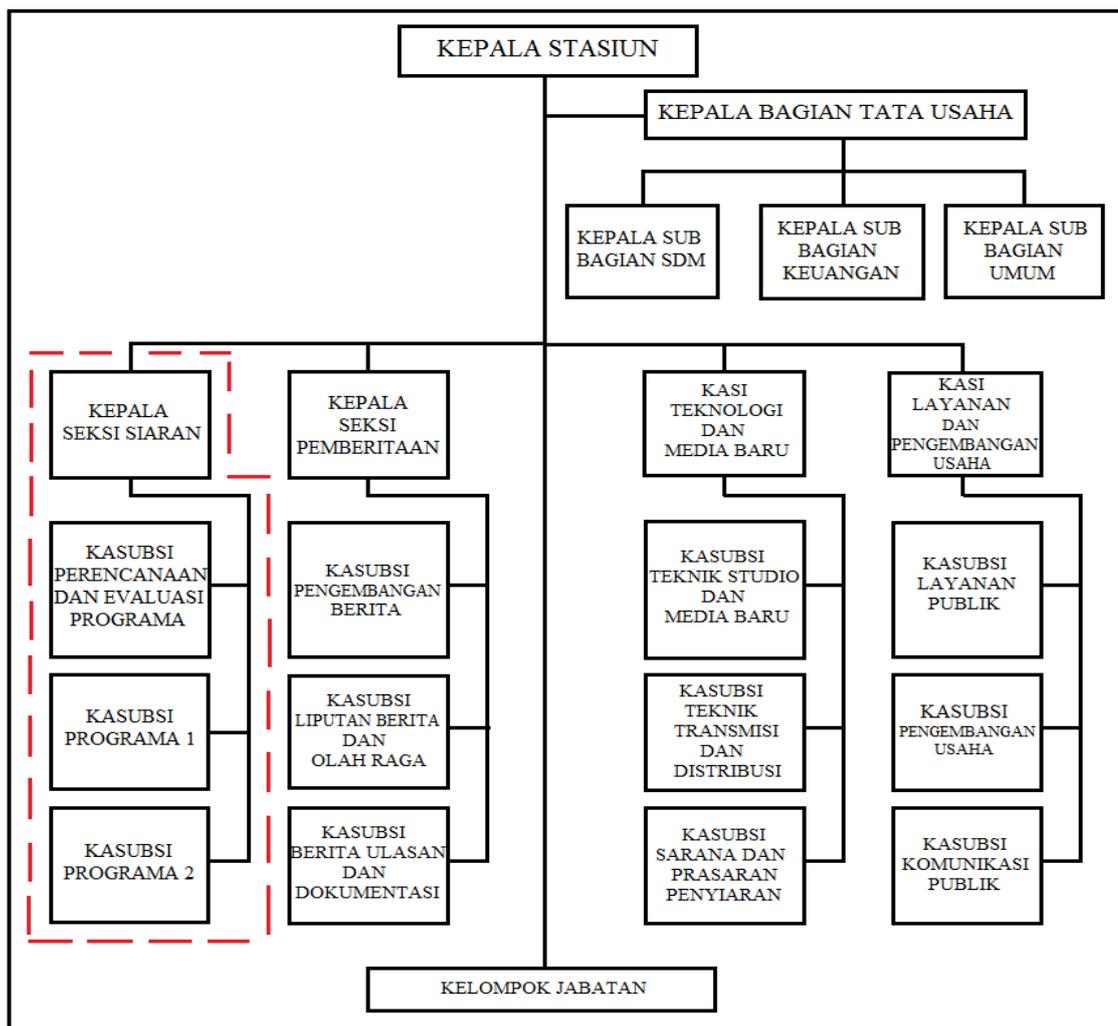
Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia (LPP RRI) Bogor dipimpin oleh seorang Kepala yang bertanggung jawab penuh terhadap seluruh aktivitas LPP RRI Bogor. Sebagai stasiun tipe C LPP RRI Bogor menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- a. Penyiapan rencana program dan anggaran stasiun penyiaran tipe C
- b. Pelaksanaan tata usaha
- c. Pelaksanaan kegiatan di bidang siaran
- d. Pelaksanaan kegiatan di bidang pemberitaan
- e. Pelaksanaan kegiatan di bidang sumberdaya teknologi
- f. Pelaksanaan kegiatan di bidang layanan dan usaha

Stasiun penyiaran tipe C terdiri atas Subbagian Tata Usaha, Seksi Siaran, Seksi pemberitaan, Seksi Sumber Daya Teknologi, Seksi Layanan dan Usaha dan Kelompok Jabatan Fungsional dengan struktur organisasi yang dapat dilihat pada Gambar 2. Struktur organisasi ini menjelaskan setiap divisi menjalankan tugasnya. Salah satunya divisi yang penulis teliti yaitu divisi siaran.

Pada divisi siaran memiliki struktur organisasi dari Kepala Seksi Siaran, Kepala Sub Seksi Program 1, Kepala Sub Seksi Perencanaan dan Evaluasi Program, Kepala Sub Seksi Program 2, Staff Siaran Pro 1 dan Pro 2, Staff Seksi Perencanaan dan Evaluasi Program.

Struktur Organisasi divisi siaran serta uraian tugasnya sebagai berikut:



**Gambar 2.**  
**Struktur Organisasi LPP RRI Bogor**

Keterangan : — Unit yang dianalisis

## 2. Uraian Tugas (*Job Description*)

Divisi siaran mempunyai tugas melakukan kegiatan di bidang program siaran, yaitu menyelenggarakan fungsi pelaksanaan perencanaan dan evaluasi program serta pelaksanaan pengelolaan Program 1 dan Program 2. Divisi Siaran terdiri dari:

1. Subseksi Perencanaan dan Evaluasi Program, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perencanaan program acara, anggaran biaya siaran, pemolaan, lalu lintas (traffic) dan evaluasi di bidang program siaran.
2. Subseksi Program 1, mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan dan penyelenggaraan siaran berita/informasi, produksi siaran pendidikan,

produksi siaran budaya, produksi siaran hiburan dan produksi siaran iklan pada program 1.

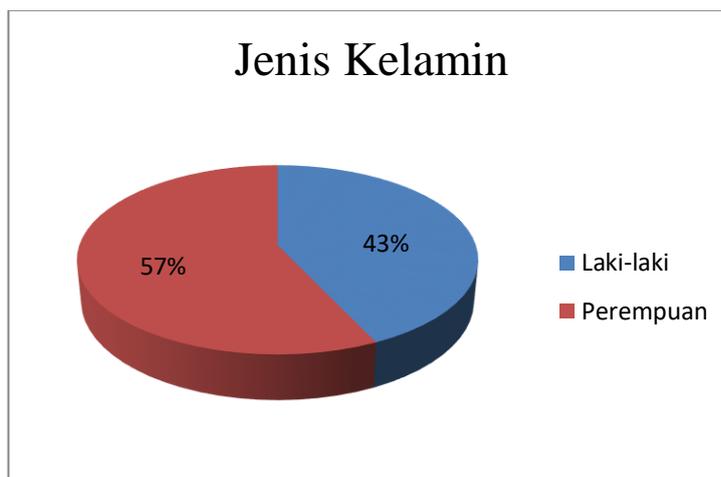
3. Subseksi Program 2, mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan dan penyelenggaraan siaran berita/informasi, produksi siaran pendidikan, produksi siaran budaya, produksi siaran hiburan dan produksi siaran iklan pada program 2.

## 4.2. Profil Responden

Guna melakukan identifikasi lebih lanjut untuk divisi siaran diperlukan data mengenai daftar jabatan pegawai divisi siaran yang akan menjelaskan bagaimana setiap karyawan yang bekerja sesuai jabatannya. Profil responden yang diteliti terbagi dari 4 (empat) kriteria yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja, yang akan dijelaskan sebagai berikut.

### 1. Jenis Kelamin Responden

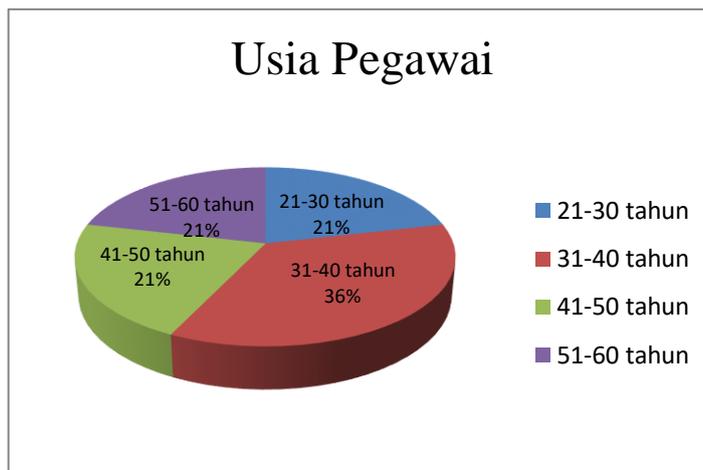
Pegawai yang diteliti berjumlah 14 orang. Hasil analisis menunjukkan bahwa pegawai perempuan yang bekerja pada penelitian ini sebanyak 8 orang dengan persentase sebesar 57%, sedangkan laki-laki berjumlah 6 orang dengan persentase 43%.



**Gambar 3.**  
**Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

### 2. Usia Pegawai

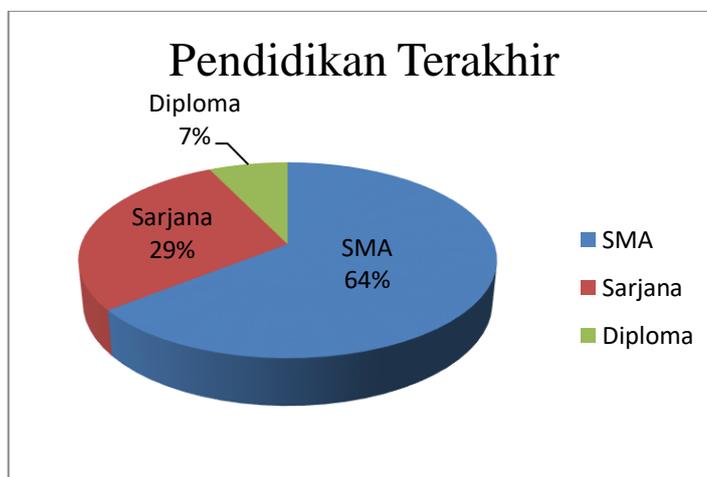
Pada penelitian ini, tingkat usia dibagi dalam tiga rentang usia yaitu (1) 21-30 tahun, (2) 31-40 tahun, (3) 41-50 tahun, (4) 51-60 tahun. Hasil analisis menunjukkan bahwa jumlah pegawai yang paling dominan dalam penelitian ini adalah pegawai yang berusia 31-40 tahun yaitu sebesar 36%. Selanjutnya diikuti oleh kelompok usia 21-30 tahun, 41-50 tahun, dan 51-60 tahun yang masing-masing memiliki persentase sama yaitu sebesar 21%.



**Gambar 4.**  
**Data Responden Berdasarkan Usia Pegawai**

### 3. Pendidikan Terakhir Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa mayoritas pegawai adalah pegawai dengan tingkat pendidikan SMA sebesar 47%. Pegawai dengan tingkat pendidikan Sarjana berada di urutan kedua sebesar 29%, selain itu tingkat pendidikan Diploma sebesar 7%. Tingkat pendidikan SMA memiliki persentase paling tinggi karena pegawai berasal dari tenaga honorer yang diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil dan juga Pegawai Bukan Pegawai Negeri Sipil (PBPNS).

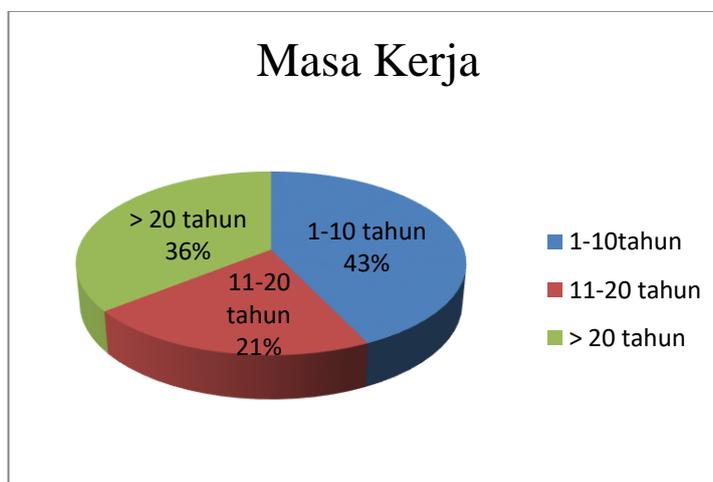


**Gambar 5.**  
**Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

### 4. Masa Kerja

Dari hasil penelitian persentase lama bekerja pegawai tertinggi yaitu pegawai yang sudah bekerja 1-10 tahun sebesar 43 persen. Selanjutnya sebanyak 36 persen terdapat pegawai yang sudah bekerja selama lebih dari 20 tahun.

Kemudian sebesar 21 persen ialah pegawai yang sudah bekerja selama 11-20 tahun.



**Gambar 6.**  
**Data Responden Berdasarkan Masa kerja**

### 4.3. Pembahasan

Menghitung kebutuhan pegawai dengan perhitungan menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004 dapat dilakukan dengan beberapa metode. Dan metode yang digunakan penulis ialah perhitungan dengan metode umum. Perhitungan dengan metoda umum adalah perhitungan untuk jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu yang belum ditetapkan standar kebutuhannya oleh instansi Pembina. Perhitungan kebutuhan pegawai dalam jabatan tersebut 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 (1) hasil kerja, (2) objek kerja, (3) peralatan kerja, (4) tugas per tugas jabatan. Pendekatan yang digunakan oleh penulis untuk menghitung kebutuhan pegawai ini ialah tugas per tugas jabatan karena metode ini adalah metode untuk menghitung kebutuhan pegawai pada jabatan yang hasil kerjanya abstrak atau beragam. Hasil beragam artinya hasil kerja dalam jabatan banyak jenisnya.

#### 4.3.1. Tingkat Beban Kerja di Divisi Siaran LPP RRI Bogor

Berikut Perhitungan 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

### 1) Hari Kerja Efektif

|   |                   |
|---|-------------------|
| Jumlah hari menurut kalender dalam tahun 2017 | 365 hari          |
| Jumlah hari minggu & sabtu dalam tahun 2017   | 105 hari          |
| Jumlah hari libur nasional dalam tahun 2017   | 23 hari +         |
| Jumlah hari libur                             | <u>128 hari -</u> |
| Jumlah hari kerja efektif                     | 237 hari          |

Dalam penelitian ini diperoleh data dalam tahun 2017 yaitu jumlah hari pertahun 365 hari. Setelah itu, jumlah hari libur nasional pertahun berjumlah 23 hari, dan jumlah hari sabtu dan minggu pertahun berjumlah 105 hari, total hari libur sebanyak 128 hari sehingga jumlah hari kerja efektif dari hasil pengurangan jumlah hari pertahun dengan jumlah hari libur sebanyak 237 hari. Jadwal libur bagi staff penyiar tidak tetap pada hari sabtu dan minggu namun tetap mendapatkan waktu libur sebanyak 2 hari setiap minggunya, hal ini dikarenakan radio harus tetap mengudara setiap hari.

### 2) Jam Kerja Efektif

Satu hari kerja = 8 jam kerja – 1 jam (waktu istirahat) = 7 jam

Waktu kerja efektif dalam satu tahun =  $85\% \times 7 \text{ jam} = 5,95 \text{ jam} \approx 6 \text{ jam}$

Waktu produktif dalam satu tahun =  $237 \text{ hari} \times 6 \text{ jam} = 1422 \text{ jam}$  atau 85.320 menit.

Waktu kerja efektif adalah jumlah jam kerja dikurangi dengan waktu kerja yang hilang atau (*allowance*), seperti buang air, melepas lelah, istirahat makan, dan sebagainya. *Allowance* diperkirakan 15% dari jumlah jam kerja. Dengan demikian, jam kerja efektif pegawai divisi siaran setelah dikurangi *allowance* menjadi 85.320 menit pertahun.

### 3) Menyusun waktu penyelesaian tugas

Setiap pekerjaan harus diukur waktu yang digunakan untuk penyelesaian tugasnya. Waktu penyelesaian tugas (WPT) diperoleh dengan mengalikan beban tugas satu tahun dan standar kemampuan rata-rata, yang kedua data tersebut diperoleh dari data sekunder berupa perhitungan kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja.

Contoh perhitungan pegawai pada bagian Kasubsidi Pro 1, pegawai tersebut memiliki pekerjaan yaitu memberikan usulan acara Pro 1. Pegawai memiliki beban tugas selama setahun adalah 1 usulan kegiatan untuk acara Pro 1. Standar Kemampuan Rata-rata berupa standar kemampuan yang diukur dari satuan waktu yang digunakan atau satuan hasil. Dalam perhitungan ini yang digunakan adalah norma waktu yaitu satu satuan waktu yang dipergunakan untuk mengukur berapa hasil yang dapat diperoleh

$$\text{Norma waktu} = \frac{\text{Orang} \times \text{Waktu}}{\text{Hasil}} = \frac{1 \text{ orang} \times 1 \text{ jam}}{1 \text{ kegiatan}} = 1 \text{ jam}$$

Hasil dari perhitungan tersebut Standar Kemampuan Rata-rata pegawai ini menyelesaikan usulan kegiatan dalam satu jam menghasilkan satu kegiatan pertahun. Beban kerja (BT) dan standar kemampuan rata-rata (SKR) waktu penyelesaian setiap elemen tugas diperoleh hasil wawancara terhadap pegawai yang diteliti. Hasil perkalian antara beban tugas dan standar kemampuan rata-rata kemudian dijumlahkan, sehingga total waktu penyelesaian tugas ( $\Sigma$  WPT) adalah 1774 jam per tahun. Hasil perhitungan setiap jabatan dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 10.**  
**Perhitungan Waktu Penyelesaian Tugas**

| Bagian              | Uraian Tugas  | BT          | SKR               | WPT   |
|---------------------|---|-------------|-------------------|-------|
| a                   | b   | c           | d                 | c × d |
| Kepala Seksi Siaran | 1. Memantau pelaksanaan siaran Pro 1                  | 215 kali    | 2 jam/kegiatan    | 430   |
|                     | 2. Briefing Struktural Seksi Siaran                   | 175 kali    | 1 jam / rapat     | 175   |
|                     | 3. Memantau pelaksanaan siaran Pro 2                  | 215 kali    | 2 jam/kegiatan    | 430   |
|                     | 4. Memeriksa DAS dan Log Book Penyiar Pro 1 dan Pro 2 | 2844 berkas | 5 menit/ berkas   | 237   |
|                     | 5. Memeriksa spesifikasi harian                       | 225 kali    | 15 menit/kegiatan | 56    |
|                     | 6. Memeriksa dan menandatangani LCK Kasubsi           | 711 lembar  | 5menit/lembar     | 59    |
|                     | 7. Membuat laporan tahunan                            | 156 laporan | 2 jam/laporan     | 312   |
|                     | <b>Jumlah beban tugas</b>                             |             |                   |       |

| Bagian      | Uraian Tugas   | BT          | SKR               | WPT   |
|-------------|--|-------------|-------------------|-------|
| a           | b  | c           | d                 | c × d |
| Kasubsi PEP | 1. Memeriksa DAS/Log Book  | 2844 berkas | 10 menit/ berkas  | 474   |
|             | 2. Koordinasi antar struktural seksi siaran                      | 215 kali    | 1 jam/ kegiatan   | 215   |
|             | 3. Koordinasi narasumber pengisi acara                           | 150 kali    | 1 jam/kegiatan    | 150   |
|             | 4. Koordinasi dengan Kasubsi Pro 1 & penyiar dinas               | 215 kali    | 30 menit/kegiatan | 108   |
|             | 5. Koordinasi dengan staff perencanaan siaran                    | 230 kali    | 30 menit/kegiatan | 115   |
|             | 6. Memonitor acara siaran  | 230 kali    | 1 jam/kegiatan    | 230   |
|             | 7. Koordinasi dengan tim produksi baik live luar studio/ rekaman | 183 kali    | 30 menit/kegiatan | 119   |
|             | 8. Rapat pleno   | 1 kali      | 3 jam/rapat       | 3     |
|             | 9. Mengisi Siaran (tugas tambahan)                               | 84 kali     | 5 jam/kegiatan    | 420   |
|             | <b>Jumlah beban tugas</b>  |             |                   |       |

| Bagian        | Uraian Tugas                          | BT       | SKR            | WPT   |
|---------------|---------------------------------------|----------|----------------|-------|
| a             | b                                     | c        | d              | c × d |
| Kasubsi Pro 1 | 1. Memberikan usulan acara Pro 1      | 1 kali   | 1 jam/kegiatan | 1     |
|               | 2. Memonitor program siaran 10. Pro 1 | 237 kali | 1 jam/kegiatan | 237   |
|               | 3. Mengisi acara warung angkasa,      | 128 kali | 2 jam/kegiatan | 256   |

|     |  |          |                   |     |
|-----|--|----------|-------------------|-----|
|     | membacakan carpon, mengasuh acara Nyunda Nyuh  |          |                   |     |
| 4.  | Menyusun konsep pengelolaan, penyelenggaraan siaran berita/informasi. Siaran produksi hiburan, pendidikan, produksi siaran Pro 1 | 48 kali  | 1 jam/kegiatan    | 48  |
| 5.  | Membuat jadwal dinas Pro 1   | 12 kali  | 2 jam/kegiatan    | 24  |
| 6.  | Melaksanakan pengawasan terhadap bawahan dalam melaksanakan tugas  | 217 kali | 30 menit/kegiatan | 109 |
| 7.  | Menugaskan bawahan membuat naskah disiarkan lokal/pusat  | 32 kali  | 30 menit/kegiatan | 16  |
| 8.  | Mengusulkan pemberian penghargaan kepada bawahan yang berprestasi  | 24 kali  | 30 menit/kegiatan | 12  |
| 9.  | Mengawasi proses produksi paket acara Pro 1  | 237 kali | 1 jam/kegiatan    | 237 |
| 10. | Membuat paket acara siaran berjaringan   | 5 kali   | 2 jam/kegiatan    | 10  |
| 11. | Menjadi pengarah acara   | 31 kali  | 3jam/kegiatan     | 93  |
| 12. | Konsultasi/melaporkan langsung kepada  | 85 kali  | 30 menit/kegiatan | 43  |

|  |                                     |          |                   |             |
|--|-------------------------------------|----------|-------------------|-------------|
|  | atasan kegiatan siaran              |          |                   |             |
|  | 13. Mengisi Siaran (tugas tambahan) | 113 kali | 5 jam/kegiatan    | 565         |
|  | 14. Rapat Pleno                     | 1 kali   | 3 jam/rapat       | 3           |
|  | 15. Dinas Luar (tugas tambahan)     | 1 kali   | 120 jam/ kegiatan | 120         |
|  | <b>Jumlah Beban Tugas</b>           |          |                   | <b>1774</b> |

| Bagian        | Uraian Tugas  | BT       | SKR               | WPT   |
|---------------|---|----------|-------------------|-------|
| a             | b   | c        | d                 | c × d |
| Kasubsi Pro 2 | 1. Memberikan usulan acara Pro 2  | 1 kali   | 1 jam/kegiatan    | 1     |
|               | 2. Memonitor program siaran Pro 2   | 237 kali | 1 jam/kegiatan    | 237   |
|               | 3. Mengisi acara Pro 2  | 120 kali | 1 jam/kegiatan    | 120   |
|               | 4. Menyusun konsep pengelolaan, dan penyelenggaraan siaran berita / informasi. Siaran produksi hiburan, pendidikan, dan produksi siaran Pro 2 | 48 kali  | 1 jam/kegiatan    | 48    |
|               | 5. Membuat jadwal dinas Pro 2   | 12 kali  | 2 jam/kegiatan    | 24    |
|               | 6. Melaksanakan pengawasan terhadap bawahan dalam melaksanakan tugas  | 223 kali | 30 menit/kegiatan | 112   |
|               | 7. Menugaskan bawahan membuat naskah disiarkan lokal/pusat  | 24 kali  | 20 menit/kegiatan | 8     |

|  |  |          |                   |             |
|--|--|----------|-------------------|-------------|
|  | 8. Mengusulkan pemberian penghargaan kepada bawahan yang berprestasi | 24 kali  | 30 menit/kegiatan | 12          |
|  | 9. Mengawasi proses produksi paket acara Pro 2                       | 237 kali | 1 jam/kegiatan    | 237         |
|  | 10. Membuat paket acara siaran berjaringan                           | 2 kali   | 2 jam/kegiatan    | 4           |
|  | 11. Menjadi pengarah acara   | 15 kali  | 3jam/kegiatan     | 45          |
|  | 12. Konsultasi/ melaporkan langsung kepada atasan kegiatan siaran    | 20 kali  | 30 menit/kegiatan | 10          |
|  | 13. Mengisi Siaran (tugas tambahan)                                  | 72 kali  | 5 jam/kegiatan    | 360         |
|  | 14. Rapat Pleno  | 1 kali   | 3 jam/kegiatan    | 3           |
|  | <b>Jumlah Beban Tugas</b>  |          |                   | <b>1221</b> |

| Bagian    | Uraian Tugas   | BT           | SKR              | WPT   |
|-----------|--|--------------|------------------|-------|
| a         | b  | c            | d                | c × d |
| Staff PEP | 1. Menyiapkan bahan kerja  | 237 kali     | 1 jam/kegiatan   | 237   |
|           | 2. Mengeprint DAS  | 2900 berkas  | 5 menit / berkas | 242   |
|           | 3. Melakukan rekapitulasi data realisasi siaran                    | 2844 dokumen | 1 jam / dokumen  | 2844  |
|           | 4. Membuat laporan bulanan pro 1 dan pro 2                         | 528 laporan  | 1 jam / laporan  | 528   |
|           | 5. Melakukan penginputan data respon sms pendengar pro 1 dan pro 2 | 5925 berkas  | 5 menit/berkas   | 494   |

|  |   |           |               |             |
|--|---|-----------|---------------|-------------|
|  | 6. Mengikuti Rapat Pleno                | 1 kali    | 3 jam/rapat   | 3           |
|  | 7. Memproduksi naskah sandiwara dan ILM | 24 naskah | 2 jam/ naskah | 48          |
|  | 8. Membuat naskah-naskah program        | 34 naskah | 2 jam/naskah  | 68          |
|  | 9. Membuat naskah-naskah program        | 34 naskah | 2 jam/naskah  | 68          |
|  | <b>Jumlah Beban Tugas</b>               |           |               | <b>4464</b> |

| Bagian              | Uraian Tugas  | BT       | SKR            | WPT   |
|---------------------|---|----------|----------------|-------|
| a                   | b   | c        | d              | c × d |
| Staff Penyiar Pro 1 | 1. Mengecek bahan siaran  | 711 kali | 1 jam/kegiatan | 711   |
|                     | 2. Latihan pengucapan, intonasi, update berita sebelum pelaksanaan siaran sesuai daypart            | 711 kali | 1 jam/kegiatan | 711   |
|                     | 3. Mengecek bahan-bahan audio yang akan disiarkan termasuk iklan promo dan iklan layanan masyarakat | 711 kali | 1 jam/kegiatan | 711   |
|                     | 4. Membaca naskah berita, naskah non berita (adlibs/iklan/naras i) dan menyajikan acara             | 711 kali | 1 jam/kegiatan | 711   |
|                     | 5. Bertindak sebagai anchor dalam melayani laporan langsung dari reporter di                        | 48 kali  | 1 jam/kegiatan | 48    |

|  |   |             |                 |             |
|--|---|-------------|-----------------|-------------|
|  | lapangan/wawancara interaktif   |             |                 |             |
|  | 6. Bersama pengarah acara menyiapkan bahan siaran live  | 12 kali     | 2 jam/kegiatan  | 24          |
|  | 7. Mengisi suara (dubbing) untuk iklan promo, iklan layanan masyarakat, sandiwara dan lain-lain     | 24 kali     | 2 jam/kegiatan  | 24          |
|  | 8. Membaca dan menjawab semua respon pendengar (email, telp, whatsapp, sms, dll) dalam acara siaran | 711 kali    | 1 jam/kegiatan  | 711         |
|  | 9. Membawakan rangkaian acara   | 711 kali    | 5 jam/kegiatan  | 3555        |
|  | 10. Mengisi dan melengkapi DAS  | 1422 berkas | 15 menit/berkas | 356         |
|  | 11. Membuat naskah siaran atau paket produksi   | 24 naskah   | 3 jam/naskah    | 72          |
|  | 12. Membantu membuat jadwal dinas Pro 1   | 12 kali     | 1 jam/kegiatan  | 12          |
|  | 13. Menjadi MC internal/eksternal   | 5 kali      | 3 jam/kegiatan  | 15          |
|  | 14. Mengikuti rapat pleno   | 1 kali      | 3 jam/kegiatan  | 3           |
|  | <b>Jumlah Beban Tugas</b>   |             |                 | <b>7664</b> |

| Bagian              | Uraian Tugas   | BT       | SKR            | WPT   |
|---------------------|--|----------|----------------|-------|
| a                   | b  | c        | d              | c × d |
| Staff Penyiar Pro 2 | 1. Mengecek bahan siaran   | 711 kali | 1 jam/kegiatan | 711   |
|                     | 2. Latihan pengucapan, intonasi, update berita sebelum pelaksanaan siaran sesuai daypart                   | 711 kali | 1 jam/kegiatan | 711   |
|                     | 3. Mengecek bahan-bahan audio yang akan disiarkan termasuk iklan promo dan iklan layanan masyarakat        | 711 kali | 1 jam/kegiatan | 711   |
|                     | 4. Membaca naskah berita, naskah non berita (adlibs/iklan/naras i) dan menyajikan acara                    | 711 kali | 1 jam/kegiatan | 711   |
|                     | 5. Bertindak sebagai anchor dalam melayani laporan langsung dari reporter di lapangan/wawancara interaktif | 48 kali  | 1 jam/kegiatan | 48    |
|                     | 6. Bersama pengarah acara menyiapkan bahan siaran live   | 8 kali   | 2 jam/kegiatan | 16    |
|                     | 7. Mengisi suara (dubbing) untuk iklan promo, iklan layanan masyarakat, sandiwara dan lain-lain            | 24 kali  | 2 jam/kegiatan | 24    |
|                     | 8. Membaca dan   | 711 kali | 1 jam/kegiatan | 711   |

|  |  |             |                 |             |
|--|--|-------------|-----------------|-------------|
|  | menjawab semua respon pendengar (email, telp, whatsapp, sms, dll) dalam acara siaran |             |                 |             |
|  | 9. Membawakan rangkaian acara  | 711 kali    | 5 jam/kegiatan  | 3555        |
|  | 10. Mengisi dan melengkapi DAS   | 1422 berkas | 15 menit/berkas | 356         |
|  | 11. Membuat naskah siaran atau paket produksi  | 24 naskah   | 3 jam/naskah    | 72          |
|  | 12. Menjadi MC Internal/eksternal  | 5 kali      | 3 jam/kegiatan  | 15          |
|  | 13. Menjadi asisten pengarah acara   | 5 kali      | 3 jam/kegiatan  | 15          |
|  | 14. Mengikuti Rapat Pleno  | 1 kali      | 3 jam/kegiatan  | 3           |
|  | <b>Jumlah beban tugas</b>  |             |                 | <b>7659</b> |

#### 4.3.2. Pengukuran Kebutuhan Pegawai Divisi Siaran LPP RRI Bogor

Metode yang digunakan penulis untuk menghitung kebutuhan pegawai ini adalah tugas per tugas jabatan. Metode ini adalah metode untuk menghitung kebutuhan pegawai pada jabatan yang hasil kerjanya abstrak atau beragam. Hasil beragam artinya hasil kerja dalam jabatan banyak jenisnya. Berikut rumus dan perhitungannya:

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

- Jumlah beban kerja Kasi Siaran pada divisi siaran adalah 1699 jam per tahun, total ini berada di atas waktu produktif pegawai yaitu 1422 jam per tahun. Jumlah kebutuhan pegawai adalah sebagai berikut:

$$\text{Kepala Seksi Siaran} = \frac{1699}{1422} \times 1 \text{ orang} = 1,19 \approx 1 \text{ orang.}$$

- Jumlah beban kerja Kasubsi Perencanaan, Evaluasi dan Program (PEP) adalah 1834 jam, total ini berada di atas waktu produktif pegawai yaitu 1422 jam per tahun. Jumlah kebutuhan pegawai sebagai berikut:

$$\text{Kasubsi PEP} = \frac{1834}{1422} \times 1 \text{ orang} = 1,28 \approx 1 \text{ orang.}$$

- Jumlah beban kerja Kasubsi Programa 1 adalah 1774 jam, total ini berada diatas waktu produktif pegawai yaitu 1422 jam per tahun. Jumlah kebutuhan pegawai sebagai berikut:

$$\text{Kasubsi Programa 1} = \frac{1774}{1422} \times 1 \text{ orang} = 1,24 \approx 1 \text{ orang.}$$

- Jumlah beban kerja Kasubsi Programa 2 adalah 1221 jam, total ini berada di bawah waktu produktif yaitu 1422 jam per tahun. Jumlah Kebutuhan pegawai sebagai berikut:

$$\text{Kasubsi Programa 2} = \frac{1221}{1422} \times 1 \text{ orang} = 0,85 \approx 1 \text{ orang.}$$

Posisi kepala seksi dan sub seksi masing-masing dipegang oleh 1 orang, namun dapat dilihat dari hasil perhitungan sebelum pembulatan bahwa beban kerja yang ditanggung masing-masing kasubsi tidak sama dikarenakan uraian tugas per jabatan yang berberda pula. Namun dapat dilihat Kasubsi PEP dan Pro 1 memiliki beban kerja lebih tinggi, sedangkan Kasubsi Programa 2 memiliki beban kerja lebih rendah. Penyebab tingginya pekerjaan para kepala ini ialah adanya penambahan pekerjaan salah satunya mengisi acara siaran.

- Jumlah beban kerja staff PEP adalah 4464, total ini berada di atas waktu produktif yaitu 1422 jam per tahun. Jumlah Kebutuhan pegawai sebagai berikut:

$$\text{Staff PEP} = \frac{4464}{1422} \times 1 \text{ orang} = 3,13 \approx 3 \text{ orang.}$$

Kelebihan beban kerja ini ditanggung oleh 3 orang pegawai.

- Jumlah beban kerja staff penyiar Pro 1 adalah 7664, total ini berada di atas waktu produktif yaitu 1422 jam per tahun. Jumlah Kebutuhan pegawai sebagai berikut:

$$\text{Staff penyiar Pro 1} = \frac{7664}{1422} \times 1 \text{ orang} = 5,38 \approx 5 \text{ orang.}$$

Kelebihan beban kerja ini ditanggung oleh 5 orang pegawai dengan mengisi 3 daypart siaran setiap harinya dengan masing-masing daypart selama 5 jam, yakni pada jam 05.00-10.00; 10.00-15.00; 15.00-20.00 lalu dilanjutkan dengan tugas lainnya.

- Jumlah beban kerja staff penyiar Pro 2 adalah 7659, total ini berada di atas waktu produktif yaitu 1422 jam per tahun. Jumlah Kebutuhan pegawai sebagai berikut:

$$\text{Kasubsi Programa 2} = \frac{7659}{1422} \times 1 \text{ orang} = 5,38 \approx 5 \text{ orang.}$$

Kelebihan beban kerja ini ditanggung oleh 5 orang pegawai dengan mengisi 3 daypart siaran setiap harinya dengan masing-masing daypart selama 5 jam, yakni pada jam 05.00-10.00; 10.00-15.00; 15.00-20.00 lalu dilanjutkan dengan tugas lainnya. Dari hasil keseluruhan perhitungan pegawai dapat ditampilkan pada tabel 6.

**Tabel 11.**  
**Jumlah Kebutuhan Pegawai Divisi Siaran**

| No. | Bagian              | Kebutuhan Pegawai<br>(orang) | Pembulatan<br>(orang) |
|-----|---------------------|------------------------------|-----------------------|
| 1.  | Kepala Seksi Siaran | 1,19                         | 1                     |
| 2.  | Kasubsi PEP         | 1,28                         | 1                     |
| 3.  | Kasubsi Pro 1       | 1,24                         | 1                     |
| 4.  | Kasubsi Pro 2       | 0,85                         | 1                     |
| 5.  | Staff PEP           | 3,13                         | 3                     |
| 6.  | Staff Penyiar Pro 1 | 5,38                         | 5                     |
| 7.  | Staff Penyiar Pro 2 | 5,38                         | 5                     |

#### 4.3.3. Kesesuaian Jumlah Aktual Pegawai dengan Jumlah Kebutuhan Pegawai Setelah Perhitungan

Setelah dilakukan perhitungan beban tugas, maka dapat dibandingkan hasil jumlah aktual pegawai, dengan jumlah kebutuhan pegawai yang diharapkan dengan jumlah kebutuhan pegawai setelah perhitungan.

**Tabel 12.**  
**Perbandingan Jumlah Kebutuhan Pegawai**

| No. | Bagian              | Jumlah Aktual<br>Pegawai | Jumlah<br>kebutuhan<br>pegawai yang<br>diharapkan | Jumlah<br>kebutuhan<br>pegawai setelah<br>perhitungan |
|-----|---------------------|--------------------------|---|---|
| 1.  | Kepala Seksi Siaran | 1                        | 1   | 1   |
| 2.  | Kasubsi PEP         | 1                        | 1   | 1   |
| 3.  | Kasubsi Pro 1       | 1                        | 1   | 1   |
| 4.  | Kasubsi Pro 2       | 1                        | 1   | 1   |
| 5.  | Staff PEP           | 2                        | 4   | 3   |
| 6.  | Staff Penyiar Pro 1 | 3                        | 5   | 5   |
| 7.  | Staff Penyiar Pro 2 | 5                        | 5   | 5   |
|     | <b>Jumlah</b>       | <b>14</b>                | <b>18</b>   | <b>17</b>   |

Berdasarkan tabel 12 dapat diketahui bahwa pada bagian staff PEP jumlah aktual pegawai saat ini adalah 2 orang, dan jumlah kebutuhan pegawai yang diharapkan adalah 4 orang, namun setelah dilakukan perhitungan beban kerja didapatkan jumlah pegawai ideal sebesar 3 orang. Hal ini mengartikan terjadinya kekurangan jumlah pegawai satu orang serta menunjukkan adanya beban kerja yang tinggi namun dalam penyelesaian tugasnya dikerjakan oleh 2 orang. Permasalahan selanjutnya ada pada bagian staff penyiar Pro 1, dilihat pada tabel 12, jumlah aktual pegawai saat ini adalah 3 orang dan jumlah kebutuhan pegawai yang diinginkan sebanyak 5 orang, setelah dilakukan perhitungan beban kerja didapatkan jumlah pegawai ideal sebanyak 5 orang sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini mengartikan terjadinya kekurangan jumlah pegawai 2 orang serta menunjukkan adanya ketidaksesuaian beban kerja dengan jumlah pegawai yang dimiliki, dimana jumlah beban kerja tinggi namun dalam penyelesaian tugasnya dikerjakan oleh 3 orang, hal ini lah yang menyebabkan para Kasubsidi harus ikut serta mengisi program acara siaran.

Akan tetapi dengan beban kerja yang tinggi ini, kinerja dari pegawai tetap pada kriteria baik, hal tersebut dapat dilihat pada tabel 1. Sehingga untuk alternatif belum adanya pengangkatan pegawai baru, dari jumlah kekurangan 1 pegawai pada staff PEP dan 2 pegawai pada staff Pro 1 dapat diisi dengan tambahan beban kerja dengan lembur. Namun dengan beban kerja yang berat ini lambat laun dapat menurunkan stamina pada pegawai dan menyebabkan tekanan yang dapat mengakibatkan tidak stabilnya kesehatan serta adanya stress kerja, hal ini dapat dibahas pada penelitian lanjutan mengenai keselamatan dan kesehatan kerja dengan stress kerja.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Penelitian ini dirasa penting dilakukan untuk setiap perusahaan atau instansi, karena analisis perhitungan 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 diselesaikan secara efektif. Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Beban kerja di setiap bagiannya berbeda-beda dengan pekerjaan yang telah ditetapkan oleh setiap unit, dan banyaknya pegawai yang mengerjakan tugasnya pun berbeda-beda. Setiap jabatan pegawai sudah dihitung beban kerja berdasarkan waktu kerja efektif. Secara umum total beban kerja yang dimiliki setiap pegawai memiliki standar diatas waktu produktif yang telah ditetapkan. Hal itu menunjukkan adanya beban kerja yang tinggi dan kurangnya pegawai yang mengerjakannya.
2. Tenaga kerja yang dipekerjakan di Divisi Siaran sebanyak 14 orang dan kebutuhan pegawai yang diharapkan oleh Kasubsi sebanyak 18, namun dari perhitungan beban kerja dan kebutuhan pegawai berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004 didapatkan hasil kebutuhan pegawai yang ideal sebanyak 17 orang.
3. Jumlah aktual pegawai pada beberapa bagian belum sesuai dengan jumlah kebutuhan pegawai yang ideal setelah perhitungan. Hal ini ditunjukkan dengan adanya selisih antara jumlah aktual pegawai dengan jumlah kebutuhan pegawai yang ideal sebanyak 3 orang, selisih ini terjadi karena adanya beberapa bagian jabatan yang memiliki kekurangan pegawai diantaranya Staff bagian PEP yang memiliki pegawai sebanyak 2 orang seharusnya diisi sebanyak 3 orang, dan Staff Penyiar Pro 1 yang memiliki pegawai sebanyak 3 orang seharusnya diisi sebanyak 5 orang. Namun untuk beberapa bagian jabatan lainnya sudah memiliki perhitungan sama antara kebutuhan dan aktualnya.

#### **5.2. Saran**

Beberapa saran yang dapat diajukan skripsi ini sebagai berikut:

1. Dengan belum adanya pengangkatan pegawai di LPP RRI Bogor, sebaiknya alternatif untuk menutup kekurangan pegawai dapat dilakukan dengan menambahkan beban kerja (lembur).
2. Walaupun kinerja cukup baik, divisi siaran sebaiknya memenuhi kebutuhan jumlah tenaga kerja yang kurang agar beban kerja tidak terus-menerus

menumpuk dan pegawai dapat fokus pada bagian tugasnya masing-masing tanpa harus melakukan tambahan pekerjaan untuk menyelesaikan tugas bagian pegawai lain. Dengan memenuhi jumlah tenaga kerja, beban kerja di Divisi Siaran dapat diselesaikan selama jam kerja yang telah ditetapkan, dan pegawai tidak harus lembur untuk menyelesaikan pekerjaannya.

3. Untuk menangani kekurangan pegawai pada Divisi Siaran harus melakukan pemenuhan tenaga kerja yang dianjurkan dalam perhitungan berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004 yaitu sebanyak 3 orang pegawai.
4. Disarankan untuk melakukan penelitian selanjutnya mengenai Stress Kerja serta Keselamatan dan Kesehatan Kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Desi Ayu Sari. 2014. Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Pegawai pada Sekretariat Daerah kota Bogor. Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor.
- Dessler, Gary and Chwee Huat Tan. 2009. *Human Resource Management An Asian Perspective*. Singapore: Pearson Education South Asia Pte Ltd.
- Dessler, Gary. 2011. *Human Resources Management*. Twelfth Edition
- Emron Edison, Yohny Anwar & Imas Komariyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Cetakan ketujuh. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_ 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Cetakan kesepuluh. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_ 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Cetakan kesebelas. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Jimmy L. Gaol. 2014. *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Grasindo Anggota Ikapi.
- Ivansevich, John M. and Robert, K. 2013. *Human Resource Manajement*, Twelfth Edition.
- Jusuf Irianto. 2016. *Kebijakan Dan Sumber Daya Manusia Sektor Publik*. Yogyakarta: Indomedia Pustaka.
- Kaswan. 2017. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- 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.
- Mangkunegara, A. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mega Mallinda. 2017. Analisis Perhitungan Beban Kerja dalam Memenuhi Kebutuhan Jumlah Tenaga Kerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Sumber Daya Manusia Daop 1 Jakarta. Fakultas Ekonomi. Universitas Pakuan.
- 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.

- Rivai, H. V. dan E. J. Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta (ID): Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Siti Al Fajar dan Tri Heru. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Pencetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Snell, Scott and George Bohlander. 2007. *Human Resource Management*. USA: Thomson Higher Education
- Suparno Eko Widodo. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Suwatno dan Donni Juni P. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Wirawan. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi, dan Penelitian: Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

# LAMPIRAN



Sekali Di Udara Tetap Di Udara

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : S.Ket- 15 /RRI-BGR/07/2017

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Arnetty  
 NIP. : 19630109 199303 2003  
 Pangkat/Golongan : Pembina Tk. I IV/b  
 Jabatan : Kepala LPP RRI Bogor

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Mentari Siti Nastiti M  
 NPM : 021114462  
 Progra Studi : Manajemen

Adalah benar telah melaksanakan Riset di LPP RRI Bogor dari tanggal 22 s.d 26 Juli 2017.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bogor, 25 Juli 2017



Kepala

Ir. Arnetty

NIP. 19630109 199303 2003