

Penelitian Analisis Beban Kerja Karyawan Di Badan Pengelola Tabungan Perumahan Rakyat (BP Tapera) Dengan Metode Work Load Analysis

Karya Bakti Kaban

Administrasi Bisnis, Politeknik LP3I Jakarta, alan Kramat Raya No. 7/9, Senen, Jakarta Pusat.

E-mail: karyakaban06@gmail.com

* Corresponding Author



<https://doi.org/>

ARTICLE INFO

Article history

Received: 17 December 2025

Revised: 23 December 2025

Accepted: 29 December 2025

Kata Kunci

Analisa Beban Kerja, Full Time Equivalent, Produktivitas, Perencanaan Tenaga Kerja.

Keywords

Workload Analysis, Full Time Equivalent, Productivity, Workforce Planning.

ABSTRACT

Seorang *leader* dan mantan ketua dan CEO Xerox Corporation, Anne M. Mulcahy mengatakan: Karyawan yang percaya bahwa manajemen peduli terhadap mereka sebagai manusia seutuhnya, bukan hanya sebagai karyawan, akan lebih produktif, lebih puas, dan lebih puas. Sebuah kata-kata yang mungkin sudah sering kita dengar namun terkadang kurang dimaknai oleh para *leader* di perusahaan. Hasil dari perhatian manajemen berpengaruh besar pada hasil akhir kinerja / produktifitas karyawan. Penyelenggaraan organisasi yang efisien dan efektif menjadi tuntutan di era globalisasi yang sarat dengan persaingan dan keterbatasan di segala bidang, kenyataan tersebut menuntut profesionalisme sumber daya karyawan / aparatur dalam pelaksanaan urusan organisasi, namun demikian, yang terjadi saat ini bahwa profesionalisme yang diharapkan dari sumber daya aparatur belum sepenuhnya terwujud. Salah satu penyebab utamanya karena terjadi ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan yang didudukinya dan ketidaksesuaian itu disebabkan oleh komposisi keahlian atau keterampilan pegawai yang belum proporsional, demikian pula pendistribusian pegawai masih belum mengacu pada kebutuhan nyata organisasi, dalam arti belum didasarkan pada beban kerja organisasi. Pelaksanaan analisis beban kerja pada hakekatnya diharapkan agar dapat terpenuhinya tuntutan kebutuhan untuk menciptakan efektivitas dan efisiensi serta profesionalisme sumber daya manusia aparatur yang memadai pada setiap instansi serta mampu melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan secara lancar dengan dilandasi semangat pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara. Selain itu, pelaksanaan analisis beban kerja dapat menghasilkan suatu tolok ukur bagi pegawai / unit organisasi dalam pembagian tugas serta melaksanakan kegiatannya, yaitu berupa norma waktu penyelesaian pekerjaan, tingkat efisiensi kerja, dan standar beban kerja dan prestasi kerja, menyusun formasi pegawai, serta penyempurnaan sistem prosedur kerja dan manajemen lainnya. Hasil analisis beban kerja juga dapat dijadikan tolok ukur untuk: (1) Melihat tingkat beban kerja karyawan apakah kondisi sesuai (*fit*), kelebihan (*over load*), dan malah atau kurang (*under load*) yang pada akhirnya untuk meningkatkan produktivitas kerja serta langkah-langkah lainnya dalam rangka meningkatkan pembinaan, penyempurnaan dan pendayagunaan aparatur negara baik dari segi kelembagaan, ketatalaksanaan maupun kepegawaian. (1) Menentukan dan merencanakan jumlah pegawai (*work force planning*) untuk organisasi di masa depan. Salah satu yang mungkin dihadapi oleh manajemen Perusahaan adalah bagaimana *link and match* antara produktivitas karyawan dengan produktivitas Perusahaan. Sering kali dialami bahwa antara produktivitas karyawan ternyata tidak sejalan dengan produktivitas Perusahaan, disaat Perusahaan terlihat belum mencapai bahkan masih jauh dari target-target yang ditetapkan di awal tahun sementara hasil produktivitas karyawan ternyata dianggap malah sudah produktif. Produktivitas sendiri adalah kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam waktu tertentu yang telah ditentukan atau sesuai dengan rencana, sementara itu produktivitas tenaga kerja (*labor productivity*) mengacu output yang dapat

dihasilkan oleh seorang pekerja, hal ini berlaku baik untuk sebuah perusahaan, industri, atau perekonomian. Dalam sebuah bisnis, produktivitas kerja karyawan berkaitan langsung dengan kinerja perusahaan, dimana produktivitas kerja karyawan yang tinggi akan membantu perusahaan untuk terus mencetak laba dan bersaing dengan kompetitornya. Analisa beban kerja yang menghasilkan *Full Time Equivalent* (FTE) atau tingkat beban kerja karyawan yang dibandingkan dengan waktu kerjanya. Hal ini akan menghasilkan apakah karyawan dalam pekerjaan dengan waktu yang ada sehari-hari (*load kerja*) sudah tepat, kurang atau malah kelebihan beban kerja. Jika karyawan secara beban kerja masih belum terpenuhi atau *under load* tentu kita bisa sumbikan karyawan belumlah produktif. Dalam penelitian ini dilakukan Analisa terhadap beban kerja berupa FTE dari karyawan untuk melihat beban kerja masing-masing karyawan. Secara hasil akhir dari penelitian ini didapatkan: (1) Dari 185 karyawan, ada 59 karyawan (32%) masuk kategori UNDERLOAD, 83 karyawan (45%) yang NORMAL/FIT, dan ada 34 karyawan (18%) yang masuk kategori OVERLOAD, kemudian ada 9 (5%) karyawan yang belum diukur FTE-nya, karena masa kerja yang baru. (2) Ada 34 karyawan (18%) yang OVERLOAD sehingga perlu jadi perhatian ke depannya

A leader and former chairman and CEO of Xerox Corporation, Anne M. Mulcahy said: Employees who believe that management cares about them as whole people, not just as employees, will be more productive, more satisfied, and more fulfilled. Words that we may have heard often but are sometimes less meaningful to leaders in the company. The results of management attention have a major impact on the final results of employee performance / productivity. The implementation of an efficient and effective organization is a requirement in the era of globalization which is full of competition and limitations in all fields, this reality demands professionalism of employee resources / apparatus in carrying out organizational affairs, however, what is happening now is that the professionalism expected from apparatus resources has not been fully realized. One of the main causes is because there is a mismatch between employee competence and the position they occupy and the mismatch is caused by the composition of employee expertise or skills that are not yet proportional, likewise the distribution of employees still does not refer to the real needs of the organization, in the sense that it is not based on the workload of the organization. The implementation of workload analysis is essentially expected to fulfill the demands of the need to create effectiveness and efficiency as well as adequate professionalism of human resources of the apparatus in each agency and be able to carry out general government and development tasks smoothly based on the spirit of devotion to the community, nation and state. In addition, the implementation of workload analysis can produce a benchmark for employees / organizational units in the division of tasks and carrying out their activities, namely in the form of norms for work completion time, work efficiency levels, and workload and work performance standards, compiling employee formations, and improving work procedure systems and other management. The results of the workload analysis can also be used as a benchmark for: (1) Seeing the level of employee workload whether the conditions are appropriate (fit), excessive (over load), and even or lacking (under load) which ultimately increases work productivity and other steps in order to improve coaching, improvement and utilization of state apparatus both in terms of institutions, administration and personnel. (1) Determining and planning the number of employees (work force planning) for the organization in the future. One thing that may be faced by the Company's management is how to link and match employee productivity with the Company's productivity. It is often experienced that employee productivity is not in line with the Company's productivity, when the Company seems to have not achieved or is still far from the targets set at the beginning of the year while employee productivity results are considered to be productive. Productivity itself is the ability of a person or group of people to produce

goods and services within a certain time that has been determined or according to plan, while labor productivity refers to the output that can be produced by a worker, this applies to a company, industry, or economy. In a business, employee work productivity is directly related to company performance, where high employee work productivity will help the company to continue to make a profit and compete with its competitors. Workload analysis that produces Full Time Equivalent (FTE) or the level of employee workload compared to their working hours. This will produce whether employees in their work with the existing daily time (workload) are appropriate, lacking or even overloaded. If the employee's workload is still not fulfilled or under load, of course we can assume that the employee is not yet productive. In this study, an analysis was conducted on the workload in the form of FTE from employees to see the workload of each employee. The final results of this study were obtained: (1) Of the 185 employees, there were 59 employees (32%) in the UNDERLOAD category, 83 employees (45%) who were NORMAL/FIT, and there were 34 employees (18%) who were in the OVERLOAD category, then there were 9 (5%) employees whose FTE had not been measured, because of the new work period. (1) There were 34 employees (18%) who were OVERLOAD so that it needs to be a concern in the future

This is an open access article under the [CC-BY-SA](#) license.



PENDAHULUAN

Teori motivasi Maslow mengatakan bahwa motivasi orang yang terendah adalah ekonomi atau pendapatan dan yang paling tinggi adalah aktualisasi diri, kesempatan untuk bisa menunjukkan jati diri. Sebuah filosofi manajemen mengatakan: “Jika anda tidak dapat mengukurnya maka anda tidak akan dapat mememanajenya”. Dari kedua hal di atas maka karyawan sebagai manusia memiliki keinginan untuk bisa mengaktualisasi diri dalam kesehariannya termasuk di tempat kerja tentunya. Perusahaan tentu perlu untuk mengukur tingkat motivasi ini yang tentu saja berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan di perusahaan.

Karyawan merupakan asset berharga bahkan saat ini disebutkan sebagai modal (*capital*) bagi bisnis perusahaan sehingga tentu harus terus dijaga dan ditingkatkan produktifitas yang tentunya akan menjadi produktifitas perusahaan juga. Produktifitas perusahaan harus dapat terus terjaga dan meningkat yang tentunya memerlukan kinerja maksimal dari karyawan perusahaan. Tentu dalam hal ini produktifitasnya perlu dijaga dan dipantau setiap saat. Produktifitas bukan hanya berbicara hasil kerja namun juga *load* pekerjaan. Bukan hanya karyawan yang *under load* tapi juga karyawan yang *over load*.

Perubahan situasi dan kondisi yang begitu cepat dan terkadang sulit di prediksi seperti yang disebutkan oleh Warren Bennis dan Burt Nanus pada 1987, tentang teori kepemimpinan yang menyebutkan dalam menghadapi perubahan yang disebut dengan VICA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*), sehingga membutuhkan kesiapan sumber daya manusia yang unik.

VOLATILITY, adalah bahwa dunia berubah cepat, bergejolak, tidak stabil, dan tak terduga. Tidak ada yang dapat memprediksi bahwa 2020 akan menjadi tahun paling buruk bagi hampir semua sektor usaha di Indonesia bahkan di dunia.

UNCERTAINTY, bahwa masa depan penuh dengan ketidakpastian sehingga sejarah dan pengalaman masa lalu tidak lagi relevan memprediksi probabilitas dan sesuatu yang akan terjadi.

COMPLEXITY, bahwa dunia modern lebih kompleks dari sebelumnya. Masalah dan akibat lebih berlapis, berjaln berkelindan, dan saling memengaruhi. Situasi eksternal yang dihadapi para pemimpin bisnis semakin rumit.

AMBIGUITY, dimana lingkungan bisnis semakin membingungkan, tidak jelas, dan sulit dipahami. Setiap situasi dapat menimbulkan banyak penafsiran dan persepsi.

Menghadapi tantangan bisnis di era pandemi, perusahaan dituntut untuk bisa beroperasi secara efisien dengan tetap mengedepankan kualitas produk dan layanan yang prima. Bagaimana agar

perusahaan mampu bertahan dan mampu bersaing? Apapun jenis perusahaan, BUMN, Swasta Nasional, Multinasional, Kuncinya adalah PRODUKTIVITAS.

Manpower sebagai salah satu komponen produktivitas menjadi isu utama pada masa masa sulit ini, sehingga para pimpinan perusahaan mulai menghitung ulang, berapa kebutuhan *manpower* yang optimal, bagaimana *manpower planning*-nya, bagaimana meningkatkan bisnis proses.

Disisi lain tenaga kerja sekarang yang sudah didominasi oleh gen z yang sangat mementingkan kualitas hidup dan keseimbangan sehingga munculnya istilah *employee wellness* yang berbeda dengan *employee healthy*. *Employee wellness* adalah program kesehatan yang dikembangkan oleh perusahaan agar karyawan menerapkan pola gaya hidup yang sehat lewat berbagai edukasi, jaminan kesehatan, benefit non-tunai dan berbagai program lainnya, dengan maksud agar karyawan sehat secara fisik, psikis, mental maupun sosial sehingga mampu bekerja lebih produktif serta terhindar dari berbagai kemungkinan yang dapat mengganggu produktifitas karyawan seperti stress, kelelahan, lingkungan kerja yang tidak sehat dan sebagainya. Tentu salah satunya adalah masalah beban kerja.

Wellness dan *well-being* adalah kesehatan yang mengarah kepada kondisi sejahtera. Aspek dasar kesehatan mencakup adanya tanggung jawab kepada diri sendiri, target akhir, proses dinamika yang meningkat, nutrisi harian, manajemen stres, kebugaran fisik, perawatan preventif, sehat emosi dan yang utama kesehatan utuh individu. Sementara itu Kesehatan (*health*) adalah keadaan fisik, mental dan sosial yang lengkap, bukan hanya tidak berpenyakit atau tidak butuh perawatan.

Faktor beban kerja akan berimpak pada kesehatan fisik dan mental karyawan dan yang akan mempengaruhi produktifitasnya yang pada akhirnya akan mempengaruhi produktifitas perusahaan.

Sejarah BP Tapera

Badan Pengelola Tabungan Perumahan Rakyat (BP TAPERA) adalah badan hukum publik di Indonesia yang dibentuk untuk mengelola Tabungan Perumahan Rakyat. BP TAPERA bertanggungjawab pada Komite Tapera yang beranggotakan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, Menteri Keuangan, Komisioner Otoritas Jasa Keuangan, serta unsur profesional yang memahami perumahan dan permukiman.

BP TAPERA dibentuk berdasarkan Undang-Undang no. 4 tahun 2016 tentang Tabungan Perumahan Rakyat bertujuan untuk menghimpun dan menyediakan dana murah jangka panjang yang berkelanjutan untuk pembiayaan perumahan dalam rangka memenuhi kebutuhan rumah yang layak dan terjangkau bagi peserta melalui keterpaduan penyusunan rencana, program, dan pelaksanaan kegiatan secara keseluruhan.

BP Tapera menggantikan tugas, wewenang dan fungsi Badan Pertimbangan Tabungan Perumahan Pegawai Negeri Sipil (BAPERTARUM) yang merupakan Lembaga Pemerintah Nonkementerian khusus untuk melayani bantuan Tabungan Perumahan bagi Pegawai Negeri Sipil yang resmi dilikuidasi dan dibubarkan pada 24 Maret 2018 atau tepat sejak 2 tahun UU tersebut disahkan.

Struktur Organisasi

BP Tapera dibentuk berdasarkan Undang-Undang no. 4 tahun 2016 tentang Tabungan Perumahan Rakyat dan hanya dapat dibubarkan dengan Undang-Undang serta tidak dapat dipailitkan berdasarkan ketentuan perundang-undangan di bidang kepailitan (Pasal 50 UU no. 4 tahun 2016)

BP Tapera dipimpin oleh seorang Komisioner dan dibantu paling banyak 4 (empat) Deputi Komisioner dari unsur profesional, diangkat dan diberhentikan oleh Presiden atas usul Komite Tapera untuk masa jabatan 5 (lima) tahun dan dapat diangkat kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan berikutnya.

Komisioner BP-Tapera

- ✓ Deputi Komisioner Bidang Pengerahan Dana Tapera
- ✓ Deputi Komisioner Bidang Pemupukan Dana Tapera
- ✓ Deputi Komisioner Bidang Pemanfaatan Dana Tapera
- ✓ Deputi Komisioner Bidang Hukum dan Administrasi

Rumusan Masalah

BP TAPERA baru berdiri kurang dari 4 tahun, dimana perusahaan ini berdiri berdasarkan amanat Undang-Undang no. 4 tahun 2016 tentang Tabungan Perumahan Rakyat. Secara karyawan perusahaan ini memiliki 3 jenis yaitu karyawan BP TAPERA rekrutan baru, karyawan eks

BAPERTARUM dan dari PNS kementerian yang berasal dari Kementerian Keuangan, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR), dan dari Otoritas Jasa Keuangan

Di usia yang muda ini BP TAPERA sedang mencoba melakukan transformasi di seluruh lini yang salah satunya juga adalah di bagian Human Capital dan Legal. Dewan Komisiner dari BP Tapera sendiri melihat adanya “gap” dan belum menyambungannya antara target kinerja karyawan dengan target kinerja Perusahaan yang pada akhir berimpak perbedaan antara produktivitas antara karyawan dengan produktivitas Perusahaan (organisasi). Seharusnya ada sambungan atau benang merah antara produktivitas karyawan dengan Perusahaan.

Dilain pihak jumlah karyawan yang ada saat ini sudah mencapai 60% adalah karyawan gen z yang sangat peduli kualitas hidup. Selain itu masih terlihat secara kasat mata ada bagian yang cukup tinggi *load* kerjanya dibuktikan dengan hampir setiap hari mesti pulang malam dilain pihak ada bagian yang terlihat sangat santai. Selain itu terlihat standar kerja yang berbeda misalnya membuat surat di divisi A butuh waktu 15 menit sementara di divisi lain bisa sampai 2 – 3 jam dengan format surat yang kurang lebih sama.

Produktivitas

Menurut Sinungan dalam Busro (2018:344), produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam waktu tertentu yang telah ditentukan atau sesuai dengan rencana. Sementara itu platform portal kerja Glinco mengatakan bahwa Produktivitas kerja adalah ukuran perbandingan kualitas dan kuantitas dari seorang tenaga kerja dalam satuan waktu untuk mencapai hasil atau prestasi kerja secara efektif dan efisien dengan sumber daya yang digunakan.

Produktivitas tenaga kerja (*labor productivity*) mengacu *output* yang dapat dihasilkan oleh seorang pekerja, hal ini berlaku baik untuk sebuah perusahaan, industri, atau perekonomian. Dalam sebuah bisnis, produktivitas kerja karyawan berkaitan langsung dengan kinerja perusahaan, dimana produktivitas kerja karyawan yang tinggi akan membantu perusahaan untuk terus mencetak laba dan bersaing dengan kompetitornya (Insight Talenta).

Dari defenisi di atas maka dapat ada 2 (dua) yang menjadi dimensi dari produktifitas yaitu EFEKTIFITAS, sesuatu yang mengacu pada pencapaian unjuk kerja maksimal (berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu) dan EFISIENSI, yaitu sesuatu yang berkaitan dengan upaya membandingkan *input* dengan realisasi penggunaannya, disini pencapaian dikaitkan dengan cara kerja dan biaya (*cost*).

Sementara itu untuk bisa mengetahui tercapai tidaknya produktivitas dari karyawan maupun organisasi bisa dilihat dari 3 (tiga) indikator berikut yaitu: KUANTITAS, sesuatu yang merujuk pada jumlah/hasil pekerjaan yang diselesaikan, lalu KUALITAS, yaitu mutu dari hasil kerja dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan termasuk biaya yang dikeluarkan, dan KETEPATAN WAKTU, yaitu keterkaitan terhadap ketepatan waktu penyelesaian.

Analisa Beban Kerja/Workload Analysis

Menghadapi tantangan bisnis di era pandemi, perusahaan dituntut untuk bisa beroperasi secara efisien dengan tetap mengedepankan kualitas produk dan layanan yang prima. Bagaimana agar perusahaan mampu bertahan dan mampu bersaing? Apapun jenis perusahaan, BUMN, Swasta nasional, Multinasional, Kuncinya adalah produktivitas.

Manpower sebagai salah satu komponen produktivitas menjadi isu utama pada masa masa sulit ini. Para pimpinan perusahaan mulai menghitung ulang, berapa kebutuhan *manpower* yang optimal, bagaimana *manpower planning*-nya, bagaimana meningkatkan bisnis proses. Salah satu konsep manajemen yang bisa menjadi opsi solusi masalah di atas adalah analisa beban kerja atau *workload analysis*.

Workload analysis atau analisis beban kerja adalah suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja. Beban kerja merupakan sejumlah *output* atau keluaran yang harus dihasilkan dalam periode waktu tertentu di mana pada umumnya diukur berdasarkan besaran-besaran kuantitatif. Dalam analisis beban kerja, karyawan dikatakan *underload* apabila jam kerja seorang karyawan masih di bawah atau belum memenuhi waktu kerja efektif pertahun, sedangkan karyawan yang mengalami *overload* apabila karyawan yang waktu kerjanya melebihi waktu kerja

efektif pertahun, di mana standar internasional jumlah jam kerja seorang pekerja adalah 1.516,8 per tahun.

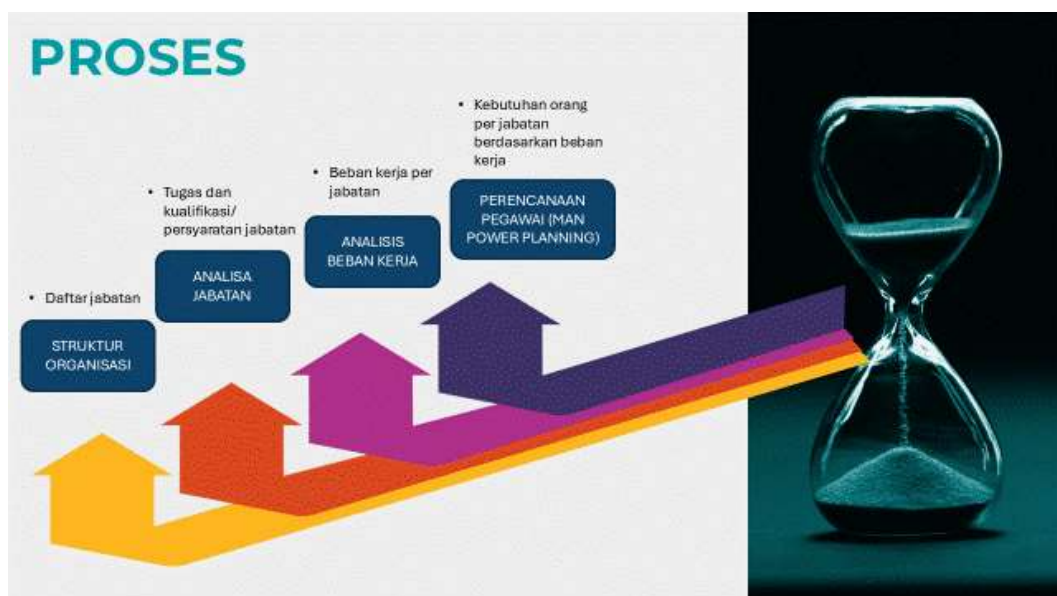
Analisis beban kerja merupakan kajian terhadap seberapa besar volume pekerjaan yang dibebankan pada suatu unit organisasi dalam menginterpretasikan kebijakan-kebijakan strategis di masa yang akan datang. Beban kerja merupakan sejumlah output atau keluaran yang harus dihasilkan dalam periode waktu tertentu di mana pada umumnya diukur berdasarkan besaran-besaran kuantitatif. Beban kerja untuk tugas-tugas organisasi merupakan besaran-besaran yang terkesan kualitatif, oleh karena itu perlu adanya acuan yang dapat menghitung beban kerja bagi tugas-tugas karyawan berdasarkan prinsip-prinsip organisasi yang efektif dan efisien.

Untuk mencapai efektivitas dan efisiensi organisasi dalam berbagai bidang dan sub bidang diperlukan kuantitas dan kualitas pegawai sesuai dengan yang diperlukan. Lebih lanjut, guna menentukan kuantitas pegawai yang menjamin efektivitas dan efisiensi organisasi diperlukan analisis beban kerja di masing-masing unit organisasi. Namun demikian, sampai saat ini perhitungan beban kerja dilakukan tidak dengan memperhatikan sumberdaya yang tersedia atau input. Sehingga sering terjadi ketidakstabilan volume pekerjaan organisasi, yakni menumpuk pada periode tertentu dan tidak tampak pekerjaan pada periode yang lain. Pengukuran beban kerja ini dimaksudkan untuk menghasilkan rekomendasi bagi terwujudnya organisasi yang tepat, sesuai dengan beban tugas yang diemban oleh organisasi tersebut.

Melalui workload analysis akan diperoleh FTE (*Full Time Equivalent*) yaitu suatu indeks yang menggambarkan jumlah tenaga kerja optimum yang dibutuhkan untuk merampungkan serangkaian kegiatan tertentu. FTE adalah satuan yang setara dengan beban kerja karyawan purnawaktu, merupakan perbandingan antara jumlah total jam kerja berbayar dengan jumlah jam kerja dalam suatu periode, satuan ini digunakan untuk menilai karyawan tanpa memandang perbedaan total jam kerjanya. FTE bisa memberikan gambaran utilitas dari karyawan yang bisa juga menunjukkan indikasi produktivitas karyawan, di mana Indeks FTE digambarkan sebagai berikut (Dewi dan Satrya, 2012) :

1. $FTE < 0,99$ *Job holder UNDER LOAD* artinya masih bisa diberi pekerjaan tambahan
2. FTE di antara 0,99 – 1,28 adalah yang *NORMAL* artinya *full utilize*
3. $FTE > 1,28$ maka ini mengindikasikan *OVER LOAD* bahwa sebagian pekerjaan *Job holder* bisa dialihkan ke orang lain

Dalam melakukan proses analisa beban kerja diawali dengan menyediakan atau menyiapkan daftar jabatan yang akan dianalisa dan kemudian dilakukan analisa jabatan yang pada akhirnya menjadi deskripsi pekerjaan (*job description*) yang menjadi acuan nanti saat dilakukan analisa beban kerja, dan akhirnya dilakukan analisis terhadap *load* kerja perindividu dan jika dilanjutkan lagi pada akhirnya bisa dilakukan sampai pada perencanaan tenaga kerja (*work force planning*) yang ditunjukkan seperti proses di bawah ini.



Gambar 1. Proses

Adapun manfaat dari analisa beban kerja itu sendiri antara lain ditunjukkan sebagai berikut:



Gambar 2. Manfaat

Prinsip dari Analisa beban kerja adalah:

1. AKURAT yaitu melalui proses analisis yang matang
2. HOLISTIK yaitu mencakup semua produk / kegiatan
3. WAJAR / REALISTIS yaitu sesuai dengan kondisi nyata
4. SINGULARITAS yaitu penghitungan Beban Kerja hanya sekali dan tidak ada produk yang ganda
5. SISTEMATIS yaitu melalui tahapan-tahapan yang jelas dan berurutan

Dalam melakukan analisa beban kerja ada 3 aspek yang akan ditentukan yang terdiri atas:

1. NORMA WAKTU (VARIABEL TETAP) yaitu waktu yang dipergunakan untuk menghasilkan/menyelesaikan produk/hasil kerja adalah relatif tetap sehingga menjadi variabel tetap dalam pelaksanaan analisis beban kerja
2. VOLUME KERJA (VARIABEL TIDAK TETAP) yaitu volume kerja diperoleh dari target pelaksanaan tugas untuk memperoleh hasil kerja/produk
3. JAM KERJA EFEKTIF yaitu untuk dapat melakukan analisis beban kerja secara baik dan benar, terlebih dahulu perlu ditetapkan alat ukurnya, sehingga pelaksanaannya dapat dilakukan secara transparan dengan kriteria alat ukur yang memenuhi:
 - a. Valid, artinya alat ukur yang akan dipergunakan mengukur beban kerja sesuai dengan material yang akan diukur;
 - b. Konsisten, artinya dalam melakukan analisis beban kerja harus konsisten dari waktu ke waktu;
 - c. Universal, artinya alat ukur harus dapat dipergunakan untuk mengukur berbagai unit kerja maupun hasil kerja, sehingga tidak ada alat ukur yang lain atau khusus untuk suatu unit kerja atau hasil kerja.

METODE

Dalam penelitian Analisa tingkat produktifitas karyawan BP Tapera ini dilakukan dengan metode kombinasi dari Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan Dan Analisis Beban Kerja Dan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 175 /Pmk.01/2016 Tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Beban Kerja (Workload Analysis) Di Lingkungan Kementerian Keuangan dan juga yang berlaku umum di perusahaan Swasta, dengan metode Perhitungan Jam Efektif Dan Rentang Nilai Full Time Equivalent (FTE) Untuk Penyusunan Analisis Beban Kerja Dibuatkan Dalam SK Komisioner Untuk Menjadi Standar, dan dengan alur seperti di bawah ini:



Gambar 3. Alur Kerja

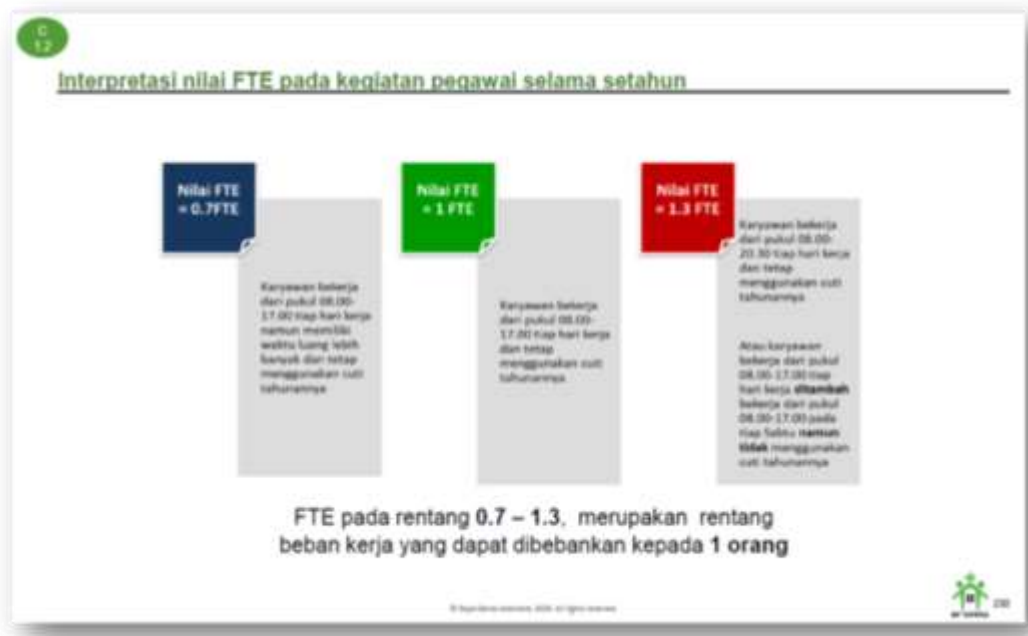


Gambar 4. Pengawakan

Penentuan Kriteria

Full Time Equivalent (FTE)

Dalam penentuan nilai FTE, BP TAPERA sendiri mengukur FTE dengan standar yang digunakan mengikuti tabel dibawah ini:



Gambar 5. FTE

Nilai FTE yang digunakan jadi acuan dalam penelitian ini mengikuti kriteria sebagai berikut:

1. FTE < 0,70 *Job holder UNDER LOAD* artinya masih bisa diberi pekerjaan tambahan
2. FTE di antara 0,70 – 1,30 adalah yang *NORMAL* artinya *full utilize*
3. FTE > 1,30 maka ini mengindikasikan *OVER LOAD* bahwa sebagian pekerjaan Job holder bisa dialihkan ke orang lain

1) FTE (FULL TIME EQUIVALENT)

NO	NILAI		KRITERIA
	1	<= 0,70	<= 70%
2	0,70 - 1,30	70% - 130%	NORMAL
3	> 1,30	> 130%	OVERLOAD

CATATAN:
FTE yang bisa ditoleransi adalah pada Kriteria Normal (0,70 – 1,30 atau 7% - 130% utilitas)

Gambar 6. FTE

Standar Jam Kerja Efektif : BP Tapera

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

Perhitungan Allowance terdiri dari:

1. Sholat 2 x 15 menit = 30 menit
2. Ke toilet 5 x 10 menit = 50 menit
3. Lainnya 15 menit
4. Total Allowance = 95 menit (1 jam 35 menit)
5. Jam kerja 1 hari = 8 jam (5 hari kerja per minggu)
6. Allowance rata-rata 1 jam 35 menit / 8 jam = 19,79 % dibulatkan menjadi 20%

Hari dan Jam Kerja di BP Tapera dibagi menjadi 2 (Dua) yaitu:

1. Hari Kerja Reguler
2. Hari Kerja Di Bulan Ramadhan
3. Kebijakan Tentang Hari dan Jam Kerja di BP Tapera Reguler:

PERKOM NOMOR 7 TAHUN 2021 TENTANG KEBIJAKAN HUMAN CAPITAL	
Pasal 20	
(1) Hari Kerja ditetapkan 5 (lima) hari dalam 1 (satu) minggu atau 40 (empat puluh) jam dalam 1 (satu) minggu dengan ketentuan sebagai berikut:	
a. hari senin sampai dengan hari kamis:	
Jam Kerja	: 08.00 sampai 17.00 WIB
Jam istirahat	: 12.00 sampai 13.00 WIB
b. hari jumat:	
Jam Kerja	: 08.00 sampai 17.00 WIB
Jam istirahat	: 11.45 sampai 13.15 WIB

Gambar 7. Hasil Perkom

Kebijakan Tentang Hari dan Jam Kerja di BP Tapera Bulan Ramadhan:

Sehubungan dengan itu, dipandang perlu mengatur jam kerja selama bulan Ramadhan 1445 H di lingkungan Badan Pengelola Tabungan Perumahan Rakyat (BP Tapera), sebagai berikut:

HARI	JAM KERJA	JAM ISTIRAHAT
Senin-Kamis	08.00 – 15.00 WIB	12.00 – 12.30 WIB
Jum'at	08.00 – 15.30 WIB	11.30 – 12.30 WIB

Gambar 8. Hasil Kebijakan

Jam Kerja Reguler Per Minggu:

HARI	JAM KERJA				
SENIN - KAMIS	08.00 - 12.00	16	JAM	960	MENIT
	13.00 - 17.00	16	JAM	960	MENIT
JUMAT	08.00 - 11.45	3,75	JAM	225	MENIT
	13.15 - 17.00	3,75	JAM	225	MENIT
TOTAL:		39,5	JAM	2370	MENIT

ALLOWANCE	20%				
JAM KERJA EFEKTIF PER MINGGU	2370 - (20% X 2370)	31,6	JAM	1896	MENIT
JAM KERJA EFEKTIF PER HARI	PEMBULATAN	6,32	JAM	379,2	MENIT
					380
		6 JAM 20 MENIT			

Gambar 9. Jam Kerja Reguler Per Minggu

Jam Kerja Di Bulan Ramadhan:

HARI	JAM KERJA				
SENIN - KAMIS	08.00 - 12.00	16	JAM	960	MENIT
	12.30 - 15.00	10	JAM	600	MENIT
JUMAT	08.00 - 11.30	3,5	JAM	210	MENIT
	12.30 - 15.30	3	JAM	180	MENIT
TOTAL:		32,5	JAM	1950	MENIT

ALLOWANCE	20%				
JAM KERJA EFEKTIF PER MINGGU	1950 - (20% X 1950)	26	JAM	1560	MENIT
JAM KERJA EFEKTIF PER HARI	PEMBULATAN	5,20	JAM	312	MENIT
					312
		5 JAM 12 MENIT			

Gambar 10. Jam Kerja Di Bulan Ramadhan

Hari Kerja Efektif:

JUMLAH HARI PER TAHUN		365	HARI
LIBUR SABTU & MINGGU	104		HARI
LIBUR NASIONAL	14		HARI
CUTI TAHUNAN	12		HARI
TOTAL	130		HARI
JUMLAH HARI KERJA		235	HARI

Gambar 11. Hari Kerja Efektif

JUMLAH HARI KERJA ADALAH 235 HARI YANG MELIPUTI:

1. JUMLAH HARI KERJA REGULER DALAM SETAHUN ADALAH 214 HARI
 2. JUMLAH HARI KERJA DI BULAN RAMADHAN DALAM SETAHUN ADALAH 21 HARI
- SEHINGGA JAM EFEKTIF PER TAHUN MENJADI:

JAM KERJA REGULER	214	x	380	81320	MENIT
JAM KERJA DI BULAN RAMADHAN	21	x	312	6552	MENIT
	TOTAL:			87872	MENIT
				1464,53	JAM
	PEMBULATAN:			1465	JAM

Gambar 12. Jam kerja Reguler dan Bulan Ramadhan

Dari perhitungan maka disepakati untuk jam kerja efektif dalam 1 (satu) tahun di BP Tapera adalah sebesar 1.465 jam. Ini akan dipakai menjadi dasar perhitungan pembandingan load kerja masing-masing karyawan dalam setahun yang menentukan apakah *under load*, *fit*, atau *over load*.

Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data *Full Time Rquivalent* (FTE) dilakukan dengan mengambil data *workload analysis* yang telah lakukan oleh konsultan dengan membuat bimbingan teknis (bimtek) dan kemudian dilanjutkan dengan mengisi formulir *work load analysis* seperti berikut ini.

Formulir yang diisi ada 2 (dua) yaitu formulir pekerjaan periodik dan formulir pekerjaan insidental. Formulir pekerjaan periodik adalah yang memuat pekerjaan pokok sehari-hari sesuai dengan *job description* si pemegang jabatan. Formulir insidental adalah memuat yang bukan menjadi tugas pokok dan dikerjakan saat itu saja atau hanya ditahun berjalan saja dan tahun berikutnya tidak dilakukan lagi.

Formulir juga berisikan rumusan untuk menghitung FTE si pemegang jabatan dan setiap karyawan mengisi satu formulir karena tujuan WLA ini mengukur *load* pekerjaan setiap karyawan. Selain itu yang mengisi form adalah semua staf sampai *specialist*, sementara yang memiliki bawahan / *leader* tidak dilakukan WLA.

Gambar 13. Hasil Pengumpulan Data

Gambar 14. Hasil Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data dilakukan dengan metode FTE yaitu Menghitung beban kerja dengan mempertimbangkan frekuensi, durasi, serta jumlah orang yang dibutuhkan untuk melakukan seluruh kegiatan yang ditugaskan. Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$\text{Work Load} = \text{Kuantitas} \times \text{Durasi} \times \text{Man}$$

$$\text{Beban Kerja} = \text{Volume Kerja} \times \text{Norma Waktu}$$


$$\text{Beban Kerja} = \text{Kuantitas} \times \text{Durasi} \times \text{Man}$$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisa Full Time Equivalent (FTE)

SUMMARY:

- Dari 185 karyawan, ada 7 karyawan (4%) masuk kategori **UNDERLOAD** artinya secara utilitas masih belum terpenuhi, karyawan ini banyak idle sehingga perlu ditambah secara pekerjaan atau karyawan dibagian tersebut perlu pengurangan
- Ada 151 karyawan (82%) yang **NORMAL**, terutilisasi secara penuh
- Ada 27 karyawan (15%) yang **OVERLOAD** sehingga perlu jadi perhatian ke depannya*



Gambar 15. Summary

Tabel 1. Kriteria

NO	KRITERIA	JUMLAH (ORANG)	PERSENTASE
1	UNDERLOAD, FTE < 0,7 (70%)	7	4%
3	NORMAL 0,70 - 1,30 (70% - 130%)	151	82%
4	OVERLOAD > 1,30 (128%)	27	15%
5	TOTAL	185	100%



Gambar 16. Hasil Analisis FTE 2022

Namun jika menggunakan standar *text book* untuk ukuran *under load* jika $FTE \leq 0,99$, *normal / fit* dengan range FTE antara 1 – 1,28 dan *over load* nilai FTE > 1,28 maka di dapatkan datanya menjadi sebagai berikut:

Tabel 2. Kriteria

NO	KRITERIA	JUMLAH (ORANG)	PERSENTASE
1	FTE > 0,7 (70%)	7	4%
2	UNDERLOAD < 0,99 (99%)	56	30%
3	NORMAL 0,99 - 1,28 (99% - 128%)	95	51%
4	OVERLOAD > 1,28 (128%)	34	18%
5	TOTAL	185	100%



Gambar 17. Hasil Analisa FTE 2022

SIMPULAN

Dari hasil analisis beban kerja karyawan BP Tapera dengan menggunakan metode *Work Load Analysis* (WLA) dimana didapatkan hasil sebagai berikut:

1. Jumlah karyawan yang dilakukan WLA adalah 185 (seratus delapan puluh lima) karyawan
2. Sebanyak 7 (tujuh) karyawan atau 4% (empat persen) masuk kategori *UNDER LOAD* artinya secara utilitas masih belum terpenuhi, karyawan ini banyak idle sehingga perlu ditambah secara pekerjaan atau karyawan dibagian tersebut perlu pengurangan

3. Sebanyak 151 (seratus lima puluh satu) karyawan atau 82% (delapan puluh dua persen) yang dalam posisi *NORMAL* secara load pekerjaan artinya terutilisasi secara penuh
4. Sebanyak 27 (dua puluh tujuh) karyawan atau 15% (lima belas persen) yang *OVER LOAD* sehingga perlu jadi perhatian ke depannya
5. Jika menggunakan standar FTE dari *text book* maka yang *UNDER LOAD* mencapai 56 (lima puluh enam) orang atau 30% (tiga puluh persen), *NORMAL / FIT* berjumlah 95 (sembilan puluh lima) orang atau 51% (lima puluh satu persen) dan yang *OVER LOAD* berjumlah 34 (tiga puluh empat) orang atau 18% (delapan belas persen)

Dari hasil penelitian Analisis beban kerja dengan menggunakan metode *work load analysis* karyawan di Badan Pengelola Tabungan Perumahan Rakyat (BP TAPERA), maka peneliti memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Untuk karyawan yang nilai beban kerjanya di bawah 0,7 atau *underload* maka perlu dianalisis lebih mendalam apakah karena jumlah karyawannya terlalu banyak atau jumlah pekerjaan kurang apakah karena *job description* nya belum termanaje dengan baik.
2. Jika karena kelebihan orang maka harus dipertimbangkan untuk memindahkannya ke bagian yang kekurangan (*over load*) atau bahkan pensiun dini
3. Untuk karyawan yang *over load* mesti dilakukan analisis mendalam apakah *over load* karena terlalu sedikit orang (kekurangan orang) atau karena kurangnya kompetensi pemegang jabatan sehingga pekerjaan tidak standar atau bahkan karena pengaturan pekerjaan yang belum sesuai, misalnya adanya pekerjaan periodik dari auditor di bagian SPI yang bukan pekerjaan auditor misalnya memesan tiket dan akomodasi jika keluar kota, membuat *cash in advance* dan lain sebagainya dimana hal ini bisa diturunkan *load*nya dengan menambah 1 staf admin untuk 5 atau 6 auditor yang pasti akan mengurangi *load* kerja para auditor.
4. Untuk kedepannya agar *work load analysis* juga digunakan dalam penentuan jumlah karyawan BP Tapera (*work force planning*), sehingga hasilnya lebih akuntabel dan ilmiah

REFERENSI

- Ukiran Kabupaten Subang". Jurnal Manajemen. Volume 13 (hal 1-9)
- Hasibuan, Malayu SP. 2014. "Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)", Jakarta: Bumi Aksara.
- Jackson, J. H., & Mathis, R. L. 2006. "Human Resource Management (10th ed.). J. Interface Jakarta, Salemba Empat
- Kaban, Karya Bakti. 2022, "Jurnal: Penelitian tingkat kepuasan kerja karyawan di LP3I Group yang mencakup karyawan di Yayasan, Group PTS), dan Group College di seluruh Indonesia dengan menggunakan metode Human Resources Index (HR Index) survey", KENDALI: Economics and Humanities, Volume 1 Nomor 1, Juli 2022.
- Kaban, Karya Bakti. 2022. "Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia", Jakarta: Lentera Cendekia Ilmu, LP3I.
- Kaban, Karya Bakti. 2022. "Industrial Relations: Business, Praktis dan Implementasi", Jakarta: Lentera Cendekia Ilmu, LP3I.
- Schuster, Fredrick E. 1985. "Human Resources Management; Concepts, Cases and Reading", New Jersey: Reston Publishing Company.
- Sugiyono. 2001. "Metode Penelitian Adminsitrasi. Bandung, Penerbit Alfabeta.
<https://asianpublisher.id/journal/index.php/kendali/article/view/135>
<https://ojs.darulhuda.or.id/index.php/Socius/article/view/239>
<https://jurnal.uns.ac.id/performa/article/view/46467>
<https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/ieoj/article/viewFile/20410/19239>