



SEKRETARIS MAHKAMAH AGUNG  
REPUBLIK INDONESIA

KEPUTUSAN SEKRETARIS MAHKAMAH AGUNG  
REPUBLIK INDONESIA

Nomor : 415/SEK/SK/V/2019

TENTANG

PEDOMAN PELAKSANAAN ANALISIS BEBAN KERJA  
DI LINGKUNGAN MAHKAMAH AGUNG DAN  
BADAN PERADILAN DI BAWAHNYA

SEKRETARIS MAHKAMAH AGUNG REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan tata kelola pemerintahan yang baik perlu dilaksanakan penataan kelembagaan, ketatalaksanaan dan kepegawaian berdasarkan analisis beban kerja;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Keputusan Sekretaris Mahkamah Agung tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Beban Kerja di Lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan di bawahnya;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil;
3. Peraturan Presiden Nomor 13 Tahun 2005 tentang Sekretariat Mahkamah Agung;

4. Peraturan Presiden Nomor 14 Tahun 2005 tentang Kepaniteraan Mahkamah Agung;
5. Peraturan Mahkamah Agung Nomor 7 Tahun 2015 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kepaniteraan dan Kesekretariatan Peradilan sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Peraturan Mahkamah Agung Nomor 4 Tahun 2018 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Mahkamah Agung Nomor 7 Tahun 2015 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kepaniteraan dan Kesekretariatan Peradilan;
6. Peraturan Mahkamah Agung Nomor 7 Tahun 2016 tentang Penegakan Disiplin Kerja Hakim pada Mahkamah Agung dan Badan Peradilan yang berada di bawahnya;
7. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 19 Tahun 2011 tentang pedoman umum penyusunan kebutuhan PNS;
8. Keputusan Ketua Mahkamah Agung Nomor 071/KMA/SK/V/2008 tentang Ketentuan Penegakan Disiplin Kerja dalam Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Khusus Kinerja Hakim dan Pegawai Negeri pada Mahkamah Agung dan Badan Peradilan yang berada di bawahnya;
9. Keputusan Sekretaris Mahkamah Agung Nomor 801/SEK/Kp.I/SK/XII/2018 tentang Penetapan Nomenklatur Jabatan Pelaksana Bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan di bawahnya;

10. Keputusan Sekretaris Mahkamah Agung Nomor 378/SEK/SK/V/2019 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan di lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan di bawahnya;

MEMUTUSKAN:

- MENETAPKAN : KEPUTUSAN SEKRETARIS MAHKAMAH AGUNG TENTANG PEDOMAN PELAKSANAAN ANALISIS BEBAN KERJA DI LINGKUNGAN MAHKAMAH AGUNG DAN BADAN PERADILAN DI BAWAHNYA.
- KESATU : Menetapkan Pedoman Analisis Beban Kerja di lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan di bawahnya sebagaimana tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari keputusan ini.
- KEDUA : Menetapkan Pelaksanaan Analisis Beban Kerja di lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan di bawahnya sebagaimana tercantum dalam Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari keputusan ini.

KETIGA : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan bahwa apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan dalam keputusan ini, akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Jakarta  
Pada tanggal 31 Mei 2019

SEKRETARIS MAHKAMAH AGUNG  
REPUBLIK INDONESIA



MAH KAMAH AGUNG  
PUDJOMARSOYO

SALINAN : Keputusan ini disampaikan kepada :

1. Ketua Mahkamah Agung RI;
2. Wakil Ketua Mahkamah Agung RI Bidang Yudisial;
3. Wakil Ketua Mahkamah Agung RI Bidang Non Yudisial;
4. Para Ketua Kamar Mahkamah Agung RI.

LAMPIRAN I : KEPUTUSAN SEKRETARIS MAHKAMAH AGUNG  
REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR : 415/SEK/SK/V/2019  
TANGGAL : 31 Mei 2019

PEDOMAN ANALISIS BEBAN KERJA  
DI LINGKUNGAN MAHKAMAH AGUNG DAN  
BADAN PERADILAN DI BAWAHNYA

BAB I  
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Keputusan ini yang dimaksud dengan:

1. Lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan yang berada di bawahnya adalah seluruh satuan kerja di lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan yang berada di bawahnya.
2. Analisis Beban Kerja adalah suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja.
3. Volume Kerja adalah sekumpulan tugas/pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu 1 (satu) tahun.
4. Efektivitas dan efisiensi kerja adalah perbandingan antara bobot/beban kerja dengan jam kerja efektif dalam rangka penyelesaian tugas dan fungsi organisasi.
5. Beban Kerja adalah besaran pekerjaan yang menjadi tanggung jawab jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu.
6. Norma Waktu adalah waktu yang wajar dan senyatanya dipergunakan secara efektif dengan kondisi normal oleh seorang pemangku jabatan untuk menyelesaikan pekerjaan.
7. Waktu Luang adalah waktu kerja yang hilang karena tidak bekerja.

8. Waktu Kerja Efektif adalah jam kerja dikurangi Waktu Luang yang harus dipergunakan untuk menjalankan tugas yaitu 5 (lima) jam dalam 1 (satu) hari).
9. Efisiensi Kerja Jabatan adalah perbandingan antara beban kerja jabatan dan jam kerja efektif dalam rangka penyelesaian tugas dan fungsi suatu jabatan serta tugas lainnya.
10. Efisiensi Kerja Unit adalah perbandingan antara beban kerja unit organisasi dan jam kerja efektif dalam rangka penyelesaian tugas dan fungsi suatu unit organisasi serta tugas lainnya.
11. Efektivitas Kerja Jabatan adalah persentase perbandingan antara beban kerja sesuai dengan tugas dan fungsi jabatan dengan beban kerja secara keseluruhan yang dilaksanakan.
12. Efektivitas Kerja Unit adalah persentase perbandingan antara beban kerja sesuai dengan tugas dan fungsi unit organisasi dengan beban kerja unit organisasi secara keseluruhan yang dilaksanakan.

## BAB II RUANG LINGKUP

### Pasal 2

- (1) Pedoman analisis beban kerja menjadi acuan bagi setiap unit organisasi di lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan yang berada dibawahnya dalam melaksanakan Analisis Beban Kerja sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing.
- (2) Analisis Beban Kerja dilaksanakan untuk mengukur dan menghitung beban kerja setiap jabatan/unit kerja dalam rangka efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan meningkatkan kapasitas organisasi yang profesional, transparan, proporsional, rasional dan akuntabel.
- (3) Analisis Beban Kerja dilakukan pada setiap jabatan yang ada dalam satuan kerja organisasi.

- (4) Perhitungan Analisis Beban Kerja Jabatan Fungsional dilaksanakan berdasarkan standar perhitungan yang ditetapkan instansi pembina.

### BAB III ANALISIS BEBAN KERJA

#### Pasal 3

Analisis beban kerja dilakukan terhadap aspek-aspek, yaitu :

- a. Norma waktu (variabel tetap)
- b. Volume kerja (variabel tidak tetap); dan
- c. Waktu Kerja Efektif.

#### Pasal 4

- (1) Norma Waktu (variabel tetap) sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan waktu yang dipergunakan untuk menyelesaikan tugas/kegiatan.
- (2) Norma Waktu (variabel tetap) ditetapkan dalam standar norma waktu kerja dengan asumsi tidak ada perubahan.

#### Pasal 5

Volume kerja (variabel tidak tetap) sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf b diperoleh dari target pelaksanaan tugas untuk memperoleh hasil kerja.

#### Pasal 6

Waktu Kerja Efektif sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf c merupakan alat ukur dalam melakukan analisis beban kerja yaitu 5 (lima) jam per hari.

#### Pasal 7

- (1) Analisis beban kerja menggunakan metoda membandingkan beban kerja dengan jam kerja efektif per 1 (satu) tahun.
- (2) Beban kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diperoleh dari hasil perkalian antara volume kerja dengan norma waktu.

#### Pasal 8

Analisis beban kerja dilaksanakan secara sistematis dengan tahapan sebagai berikut:

- a. pengumpulan data;
- b. pengolahan data;
- c. penelaahan dan analisis hasil olahan data; dan
- d. penetapan hasil analisis beban kerja.

#### Pasal 9

Pengumpulan data sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 huruf a dilakukan dengan menggunakan:

- a. formulir isian, berupa pengumpulan data dan inventarisasi jumlah pemangku jabatan.
- b. wawancara;
- c. pengamatan langsung; dan
- d. referensi.

#### Pasal 10

Pengolahan data sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 huruf b dilakukan dengan menggunakan :

- a. rekapitulasi jumlah beban kerja jabatan;
- b. perhitungan kebutuhan pejabat/pegawai, tingkat efisiensi jabatan dan prestasi kerja jabatan; dan
- c. rekapitulasi kebutuhan pejabat/pegawai, tingkat efisiensi unit dan prestasi kerja unit.

#### Pasal 11

Penelaahan dan analisis hasil olahan data sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 huruf c dilakukan untuk memperoleh hasil yang akurat dan objektif serta sesuai dengan kondisi senyatanya.



Pasal 12

- (1) Sekretaris Mahkamah Agung menetapkan hasil perhitungan secara keseluruhan Analisis Beban Kerja Mahkamah Agung dan Badan Peradilan di bawahnya.
- (2) Hasil Analisis Beban Kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 huruf d pada satuan kerja Mahkamah Agung ditetapkan oleh masing-masing eselon I.

Pasal 13

Hasil Analisis Beban Kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 huruf d di Pengadilan Tingkat Banding dan Pengadilan Tingkat Pertama ditetapkan oleh Ketua Pengadilan Tingkat Banding.

Pasal 14

Tahapan analisis beban kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 tercantum dalam Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari keputusan ini.

BAB IV

PENANGGUNG JAWAB PELAKSANAAN  
ANALISIS BEBAN KERJA

Pasal 15

- (1) Penanggung jawab pelaksanaan Analisis Beban Kerja di lingkungan eselon I Mahkamah Agung adalah Sekretaris masing-masing eselon I sedangkan di lingkungan Badan Urusan Administrasi Mahkamah Agung adalah Kepala Biro Kepegawaian dan Kepala Biro Perencanaan dan Organisasi Badan Urusan Administrasi Mahkamah Agung.
- (2) Penanggung jawab pelaksanaan Analisis Beban Kerja di Pengadilan Tingkat Banding dan Pengadilan Tingkat Pertama adalah Sekretaris Pengadilan Tingkat Banding.

## BAB V

### TIM ANALISIS BEBAN KERJA

#### Pasal 16

- (1) Tim Analisis Beban Kerja dibentuk oleh eselon I masing-masing.
- (2) Tim Analisis Beban Kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri dari ketua, sekretaris dan anggota.

#### Pasal 17

- (1) Ketua Pengadilan Tingkat Banding membentuk Tim untuk melaksanakan Analisis Beban Kerja di Pengadilan Tingkat Banding dan Tingkat Pertama.
- (2) Tim Analisis Beban Kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri dari ketua, sekretaris dan anggota dari seluruh satuan kerja dibawahnya.

## BAB VI

### HASIL DAN MANFAAT ANALISIS BEBAN KERJA

#### Pasal 18

Analisis Beban Kerja menghasilkan informasi:

- a. efisiensi dan efektivitas kerja jabatan;
- b. efisiensi dan efektivitas kerja unit;
- c. prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit;
- d. jumlah kebutuhan pegawai/pejabat;
- e. jumlah beban kerja jabatan dan jumlah beban kerja unit; dan
- f. standar norma waktu kerja.

#### Pasal 19

Hasil analisis beban kerja bermanfaat sebagai:

- a. bahan penataan/penyempurnaan struktur organisasi;
- b. bahan penilaian prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit;
- c. bahan penyempurnaan sistem dan prosedur kerja;
- d. sarana peningkatan kinerja kelembagaan;

- e. bahan penyusunan standar beban kerja jabatan/kelembagaan, penyusunan daftar susunan pegawai atau bahan penetapan eselonisasi jabatan struktural;
- f. bahan penyusunan rencana kebutuhan pegawai secara riil sesuai dengan beban kerja organisasi;
- g. pertimbangan promosi dan mutasi pegawai;
- h. *reward and punishment* terhadap unit atau pejabat;
- i. bahan penyempurnaan program diklat; dan
- j. bahan penetapan kebijakan bagi pimpinan dalam rangka peningkatan pendayagunaan sumber daya manusia.



LAMPIRAN II : KEPUTUSAN SEKRETARIS MAHKAMAH AGUNG  
REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR : 415/SEK/SK/V/2019  
TANGGAL : 31 Mei 2019

PELAKSANAAN ANALISIS BEBAN KERJA DI LINGKUNGAN  
MAHKAMAH AGUNG DAN BADAN PERADILAN DI BAWAHNYA

A. PENDAHULUAN

Penyelenggaraan pemerintahan yang efektif, efisien dan akuntabel di era globalisasi yang menuntut profesionalisme sumber daya aparatur dalam pelaksanaan urusan pemerintahan. Namun, kondisi saat ini profesionalisme yang diharapkan belum sepenuhnya terwujud.

Salah satu penyebab utamanya karena terjadi ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan yang didudukinya. Ketidaksesuaian itu disebabkan oleh komposisi keahlian atau keterampilan pegawai yang belum proporsional. Demikian pula, pendistribusian pegawai masih belum mengacu pada kebutuhan nyata organisasi, dalam arti belum didasarkan pada beban kerja organisasi. Menumpuknya pegawai di satu unit tanpa pekerjaan yang jelas dan kurangnya pegawai di unit lain merupakan kenyataan dari permasalahan tersebut. Di sisi lain pembentukan organisasi cenderung tidak berdasarkan kebutuhan nyata, dalam arti organisasi yang dibentuk terlalu besar sementara beban kerjanya kecil, sehingga pencapaian tujuan organisasi tidak efektif dan efisien.

Pelaksanaan analisis beban kerja pada hakikatnya diharapkan agar 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 sebagaimana

diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang menyatakan bahwa sebagai unsur aparatur negara Pegawai Negeri Sipil harus memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional.

Selain itu, pelaksanaan analisis beban kerja dapat menghasilkan suatu tolok ukur bagi pegawai/unit organisasi dalam melaksanakan kegiatannya, yaitu berupa norma waktu penyelesaian pekerjaan, tingkat efisiensi kerja, dan standar beban kerja dan prestasi kerja, menyusun formasi pegawai, serta penyempurnaan sistem prosedur kerja dan manajemen lainnya.

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

Dalam rangka mencapai kinerja yang diharapkan, dipandang perlu menyusun Keputusan Sekretaris Mahkamah Agung tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan yang berada dibawahnya yang merupakan panduan tentang uraian langkah-langkah dalam melakukan Analisis Beban Kerja pada setiap unit organisasi di Lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan yang berada dibawahnya.

## B. ASPEK-ASPEK DALAM ANALISIS BEBAN KERJA

### 1. Norma Waktu (Variabel Tetap)

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

Perubahan norma waktu dapat terjadi karena:

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

2. Volume Kerja (Variabel Tidak Tetap)

Volume kerja diperoleh dari target pelaksanaan tugas untuk memperoleh hasil kerja/produk.

Setiap volume kerja yang berbeda-beda antar unit/jabatan merupakan variabel tidak tetap dalam pelaksanaan analisis beban kerja.

Contoh :

- a. Salah satu tugas Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro Perencanaan dan Organisasi adalah membuat laporan kegiatan penatausahaan surat masuk dan surat keluar. Tugas ini adalah seminggu sekali. Misal Hari Kerja Efektif dalam 1 tahun untuk 5 hari kerja = 235 hari. Maka jumlah volume kerja untuk tugas membuat laporan kegiatan dalam 1 tahun adalah  $235 : 5 = 47$ , satuannya frekuensi.
- b. Tugas membuat laporan bulanan, tugas ini adanya 1 bulan sekali. Maka jumlah volume kerja untuk tugas membuat laporan bulanan dalam 1 tahun adalah  $235 : 20 = 11,75$  dibulatkan menjadi 12, satuannya frekuensi.

3. Waktu Kerja Efektif

- a. Waktu kerja dalam metode ini dimaksudkan sebagai Jam Kerja Efektif, artinya Jam kerja yang secara efektif digunakan untuk bekerja. Jam Kerja Efektif terdiri dari jumlah jam kerja formal dikurangi dengan waktu kerja yang hilang karena tidak bekerja seperti melepas lelah, istirahat makan dan sebagainya.

- b. Untuk dapat melakukan analisis beban kerja secara baik dan benar, terlebih dahulu perlu ditetapkan alat ukurnya, sehingga pelaksanaannya dapat dilakukan secara transparan.
- c. Keterbukaan/transparansi ini sebagai suatu syarat agar pelaksanaan analisis beban kerja dapat dilaksanakan secara obyektif, sehingga laporan hasil analisis beban kerja benar-benar akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.
- d. Waktu Kerja Efektif didapat dari waktu kerja formal dikurangi dengan waktu kerja yang hilang karena tidak bekerja/waktu luang (kurang lebih 30%).
- e. Dalam menghitung waktu kerja efektif digunakan ukuran sebagai berikut:
  - 1) Waktu Kerja Efektif Per Hari = 1 hari x 5 jam = 300 menit
  - 2) Waktu Kerja Efektif Per minggu = 5 hari x 5 jam = 25 jam = 1.500 menit
  - 3) Waktu Kerja Efektif Per bulan = 20 hari x 5 jam = 100 jam = 6.000 menit
  - 4) Waktu Kerja Efektif Per tahun = 240 hari x 5 jam = 1.200 jam = 72.000 menit

4. Kriteria suatu alat ukur yaitu:

- 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.

Sesuai dengan kriteria alat ukur, maka dalam pelaksanaan analisis beban kerja yang dipergunakan sebagai alat ukur

adalah jam kerja efektif yang harus diisi dengan tindak kerja untuk menghasilkan berbagai produk baik yang bersifat konkrit (benda) atau abstrak (jasa).

Berdasarkan ketentuan tersebut, dapat dihitung jam kerja efektif yang akan digunakan sebagai alat ukur dalam melakukan analisis beban kerja.

Contoh penghitungan 1 :

a. Untuk 5 hari kerja :

- Jam Kerja PNS Per Minggu = 37,5 Jam (37 Jam 30 Menit)
- Jam Kerja PNS Per Hari =  $37,5 \text{ Jam} : 5 = 7,5 \text{ Jam}$  (7 Jam 30 Menit)
- Waktu Kerja Efektif Per Hari =  $70\% \times 7,5 \text{ Jam} = 5 \text{ Jam } 15 \text{ Menit} = 315 \text{ Menit}$  dibulatkan 300 Menit
- Waktu Kerja Efektif Per Minggu = 5 Hari x 300 Menit = 1.500 Menit
- Waktu Kerja Efektif Per Bulan = 20 Hari x 300 Menit = 6.000 Menit
- Waktu Kerja Efektif Per Tahun = 12 Bulan x 6.000 Menit = 72.000 Menit = 1.200 Jam

Contoh penghitungan 2:

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

Untuk 5 hari kerja :

Jumlah hari per tahun		365 hari
Libur Sabtu-Minggu	104 hari	
Libur Resmi	14 hari	
Cuti	12 hari	
		<hr/>
		130 hari
		<hr/>
		235 hari



- b. Waktu Kerja Efektif adalah jumlah jam kerja dikurangi dengan waktu kerja yang hilang karena tidak bekerja (*allowance*) seperti buang air, melepas lelah, istirahat makan dan sebagainya. *Allowance* rata-rata sekitar 30% dari jumlah jam kerja formal.

Jam Kerja per Minggu:

37 Jam 30 Menit.

Waktu Kerja Efektif per Minggu (dikurangi waktu luang 30%) :

$70/100 \times 37 \text{ Jam } 30 \text{ Menit} = 26 \text{ Jam } 15 \text{ menit} = 26 \text{ jam}$

Waktu Kerja Efektif per hari :

5 hari kerja =  $26 \text{ jam} / 5 \text{ hari} = 5 \text{ jam } 15 \text{ menit} / \text{hari} = 5 \text{ jam}$

Waktu Kerja Efektif per Tahun :

5 hari kerja =  $235 \text{ hr} \times 5 \text{ jam} / \text{hr} = 1.175 \text{ jam} = 1.200 \text{ jam}$

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

### C. FAKTOR-FAKTOR YANG DIPERTIMBANGKAN DALAM PENGHITUNGAN KEBUTUHAN PEGAWAI NEGERI SIPIL

Dalam menghitung kebutuhan pegawai perlu mempertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut:

1. Beban kerja

Beban kerja merupakan faktor penting dalam menghitung kebutuhan pegawai. Beban kerja ditetapkan berdasarkan tugas dan fungsi unit organisasi yang selanjutnya diuraikan menjadi rincian tugas yang diselesaikan pada jangka waktu tertentu.

2. Standar kemampuan rata-rata

Standar kemampuan rata-rata pegawai dalam menyelesaikan tugas dapat diukur berdasarkan satuan waktu atau satuan

hasil. Standar kemampuan dari satuan waktu disebut dengan norma waktu. Sedangkan standar kemampuan dari satuan hasil disebut dengan norma hasil.

a. Norma Waktu

Norma waktu adalah standar kemampuan rata-rata pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diukur berdasarkan satuan waktu. Dalam penghitungannya digunakan rumus:

$$\text{NORMA WAKTU} = \frac{\text{ORANG} \times \text{WAKTU}}{\text{HASIL}}$$

Contoh: Operator Komputer dalam waktu 60 menit dapat menghasilkan beberapa lembar ketikan, misalnya 6 lembar ketikan.

$$\text{NORMA HASIL} = \frac{\text{HASIL}}{\text{ORANG} \times \text{WAKTU}}$$

Contoh: Penganalisis Formasi Pegawai untuk menghasilkan pertimbangan teknis atas usul tambahan formasi CPNS dari satu instansi diperlukan waktu berapa lama untuk menyelesaikannya (misalnya 60 menit)

$$\text{NORMA HASIL} = \frac{1 \text{ PERTIMBANGAN TEKNIS}}{1 \text{ PENGANALISIS FORMASI PEGAWAI} \times 60 \text{ MENIT}}$$

Dari contoh tersebut dapat ditetapkan bahwa rata-rata standar kemampuan seorang Penganalisis Formasi Pegawai untuk menghasilkan pertimbangan teknis atas usul tambahan formasi CPNS dari satu instansi diperlukan waktu 60 menit.

3. Waktu Kerja

Waktu kerja dalam metode ini dimaksudkan sebagai Waktu Kerja Efektif, artinya Jam kerja yang secara efektif digunakan untuk bekerja. Waktu Kerja Efektif terdiri dari jumlah jam kerja

formal dikurangi dengan waktu kerja yang hilang karena tidak bekerja seperti melepas lelah, istirahat makan dan sebagainya. Dalam menghitung waktu kerja efektif digunakan ukuran sebagai berikut:

- a. Waktu Kerja Efektif per hari = 1 hari x 5 jam = 300 menit
- b. Waktu Kerja Efektif per minggu = 5 hari x 5 jam = 25 jam  
= 1.500 menit
- c. Waktu Kerja Efektif per bulan = 20 hari x 5 jam = 100 jam  
= 6.000 menit
- d. Waktu Kerja Efektif per tahun = 240 hari x 5 jam = 1.200 jam  
= 72.000 menit

#### D. TAHAPAN PELAKSANAAN ANALISIS BEBAN KERJA

Analisis beban kerja dilaksanakan secara sistematis dengan tahapan-tahapan sebagai berikut:

##### 1. Pengkajian Organisasi.

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

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

##### 2. Pengumpulan Data

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

- a. menyebarkan formulir isian (Form A);
- b. wawancara;
- c. observasi; dan
- d. studi literatur.

FORM A  
PENGUMPULAN DATA BEBAN KERJA

1. NAMA JABATAN :
2. UNIT ORGANISASI :
3. SATUAN KERJA :

NO	RINCIAN TUGAS/KEGIATAN	SATUAN	JUMLAH VOLUME KERJA	NORMA WAKTU	PERALATAN	KET
1	2	3	4	5	6	7

Responden,

.....

NIP.

Petunjuk Pengisian:

Setiap Jabatan dibuatkan Form A.

- a. Nama Jabatan diisi dengan nama jabatan dari responden;
- b. Unit Organisasi diisi dengan nama unit eselon III dan IV. Unit eselon III sebagai basis analisis beban kerja;
- c. Satuan Kerja diisi dengan nama unit eselon II induk dari unit organisasi yang disebutkan pada angka 2;
- d. No/Kolom (1) diisi dengan angka untuk memberi nomor urut atas uraian yang tercantum pada kolom (2);
- e. Rincian Tugas/Kegiatan Kolom (2) diisi dengan tugas-tugas/kegiatan-kegiatan yang harus dikerjakan oleh pemegang jabatan, yang disebutkan pada angka 1;
- f. Satuan (kolom 3) diisi dengan kata yang menggambarkan suatu besaran dari output, diusahakan yang bersifat universal;
- g. Jumlah Volume Kerja (Kolom 4) diisi dengan angka saja yang menggambarkan besarnya/banyaknya volume kerja yang diuraikan pada kolom (2);
- h. Norma Waktu/Kolom (5) diisi dengan jumlah/besarnya waktu yang diperlukan untuk memproses secara logis, wajar dan normal (tidak super) guna menyelesaikan tugas secara rata-rata berdasarkan tugas-tugas/kegiatankegiatan yang diuraikan pada kolom (2);

- i. Peralatan (kolom 6) diisi dengan jenis peralatan spesifik yang digunakan untuk memproses sebagaimana diuraikan pada kolom (2);
  - j. Keterangan (Kolom (7) diisi dengan penjelasan untuk menerangkan hal-hal yang perlu dijelaskan pada kolom (2) sampai dengan (6) di sebelah kirinya.
3. Setelah melakukan pengumpulan data beban kerja, dilakukan pencatatan inventarisasi jumlah pemangku jabatan, sesuai dengan formulir isian (Form B).

**FORM B**  
**INVENTARISASI JUMLAH PEMANGKU JABATAN**

- 1. UNIT ORGANISASI :
- 2. SATUAN KERJA :

NO	NAMA JABATAN	GOLONGAN	JUMLAH	KET
1	2	3	4	5

Responden,

.....  
NIP.

Petunjuk pengisian:

- a. Unit Organisasi diisi dengan nama unit eselon III. Unit organisasi ini sebagai basis analisis beban kerja;
- b. Satuan Kerja diisi dengan nama unit eselon II, induk dari unit organisasi yang disebutkan pada angka 1;
- c. No/Kolom (1) diisi dengan angka untuk memberi nomor urut atas uraian yang tercantum pada kolom (2);
- d. Nama Jabatan/Kolom (2) diisi dengan nama-nama jabatan baik struktural maupun non struktural yang ada di lingkungan unit organisasi yang disebutkan dalam angka 1 di atas;
- e. Golongan/Kolom (3) diisi dengan golongan-golongan atas jabatan yang disebutkan dalam kolom (2);
- f. Jumlah/Kolom (4) diisi dengan jumlah pejabat per golongan yang disebutkan dalam kolom (3) dan jabatan tersebut dalam kolom (2);



Petunjuk pengisian:

Setiap Unit Eselon III dibuatkan formulir C;

- a. Unit Organisasi diisi dengan nama unit organisasi eselon III sesuai dengan yang tersebut pada Form A;
  - b. Satuan Kerja diisi dengan nama satuan kerja sesuai dengan yang tersebut pada Form A;
  - c. No/Kolom (1) diisi dengan angka untuk memberi nomor urut atas nama-nama jabatan yang tercantum pada kolom (2);
  - d. Nama Jabatan, Kolom (2) diisi dengan nama-nama jabatan yang ada dalam unit organisasi sebagaimana tersebut angka 1;
  - e. Jumlah Beban Kerja Jabatan, Kolom (3) diisi dengan angka saja sebagai hasil perkalian antara Volume Kerja x Norma Waktu dari data Form A, berdasarkan hasil analisis para Analis;
  - f. Selanjutnya jumlah seluruh beban kerja (bagian bawah) yang merupakan beban kerja unit secara keseluruhan diperoleh dengan menjumlahkan/sigma beban kerja pada kolom 3.
5. Form D digunakan untuk menghitung jumlah kebutuhan pegawai/pejabat, tingkat efektivitas dan efisiensi jabatan (EJ) dan tingkat prestasi kerja jabatan (PJ).

FORM D  
PERHITUNGAN KEBUTUHAN PEJABAT/PEGAWAI  
TINGKAT EFISIENSI  
JABATAN (EJ) DAN PRESTASI KERJA JABATAN (PJ)

1. UNIT ORGANISASI :

2. SATUAN KERJA :

NO	NAMA JABATAN	JUMLAH BEBAN KERJA JABATAN	PERHITUNGAN JML KEBUTUHAN PEG	JUMLAH PEG YANG ADA	+/-	EJ	PJ	KET
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	JUMLAH							

ANALIS,

.....

NIP.

Petunjuk pengisian:

- a. Setiap unit organisasi dalam suatu satuan kerja dibuatkan formulir D;
- b. Unit Organisasi diisi dengan nama unit organisasi sesuai dengan yang tersebut pada Form A;
- c. Satuan Kerja diisi dengan nama satuan organisasi sesuai dengan yang tersebut pada Form A;
- d. No/Kolom (1) diisi dengan angka untuk memberi nomor urut atas uraian yang tercantum pada Kolom (2);
- e. Nama Jabatan/Kolom (2) diisi dengan nama-nama jabatan dari Form C;
- f. Jumlah Beban Kerja Jabatan/Kolom (3) diisi dengan jumlah beban kerja pada Kolom (3) Form C, yang dibagi dengan 60 (untuk memperoleh jumlah beban kerja dalam satuan jam);
- g. Perhitungan Jumlah Kebutuhan Pegawai/Pejabat/Kolom (4) diisi dengan jumlah beban kerja jabatan pada kolom (3) dibagi waktu kerja efektif per tahun (1200 jam), dengan rumus:

$$\text{Jumlah Kebutuhan Pegawai/Pejabat} = \frac{\text{Jumlah beban kerja jabatan}}{\text{Waktu Kerja Efektif per tahun}}$$

$$\text{Kolom (4)} = \text{Kolom (3)} : \text{JKE PER TAHUN}$$

- 1) Jumlah Pegawai/Pejabat Yang Ada/Kolom (5) diisi dengan jumlah pegawai/ pejabat sesuai dengan data pada Form B;
- 2) +/- Kolom (6) diisi dengan hasil selisih antara kolom (5) dengan kolom (4). Jika kolom (4) > kolom (5) maka terdapat kekurangan jumlah pejabat yang disebutkan dalam kolom (2), dan demikian juga sebaliknya;
- 3) EJ (Efektivitas dan Efisiensi Jabatan)/Kolom (7) diisi dengan menggunakan rumus :

$$\text{EJ} = \frac{\text{Beban Kerja Jabatan}}{\text{Jumlah Pemangku Jabatan X Waktu Kerja Efektif Per Tahun}}$$
  
$$\text{Kolom (7)} = \frac{\text{Kolom (3)}}{\text{Kolom (4)} \times 1200}$$

- 1) PJ (Prestasi Kerja Jabatan)/Kolom (8) diisi dengan menggunakan pedoman :
  - a) EJ di atas 1,00 = A (Sangat Baik)
  - b) EJ antara 0,90 – 1,00 = B (Baik)
  - c) EJ antara 0,70 – 0,89 = C (Cukup)
  - d) EJ antara 0,50 – 0,69 = D (Sedang)
  - e) EJ di bawah 0,50 = E (Kurang)



- 2) Jumlah Kolom (3), (4), dan (5) diperoleh dengan menjumlahkan angka dalam kolom yang bersangkutan;
  - 3) Jumlah kolom (6) diperoleh dari selisih antara kolom (5) dan (4), Kolom (7) – (8) tidak dijumlahkan
  - 4) Keterangan kolom (9) diisi dengan penjelasan untuk menerangkan hal-hal yang perlu dijelaskan pada kolom (2) s/d (5) di sebelah kirinya.
6. Form E digunakan untuk menghitung jumlah kebutuhan pegawai/pejabat unit, tingkat efektivitas dan efisiensi unit (EU) dan tingkat prestasi kerja unit (PU).

FORM E

REKAPITULASI KEBUTUHAN PEJABAT/PEGAWAI,  
TINGKAT EFISIENSI UNIT (EU) DAN PRESTASI KERJA UNIT (PU)

SATUAN KERJA :

NO	NAMA UNIT ORGANISASI	JUMLAH BEBAN KERJA UNIT	JML KEBUTUHAN PEG	JUMLAH PEG YANG ADA	+/-	EU	PU	KET
1	2	3	4	5	6	7	8	9
JUMLAH								

ANALIS,

.....

NIP

Petunjuk pengisian

- a. Setiap satuan kerja dibuatkan formulir E;
- b. Satuan Kerja diisi dengan nama satuan kerja sesuai dengan yang tersebut pada Formulir A;
- c. No/Kolom (1) diisi dengan angka untuk memberi nomor urut atas uraian yang tercantum pada Kolom (2);
- d. Nama Unit Organisasi/Kolom (2) diisi dengan nama unit organisasi yang telah dibuatkan Form D;
- e. Jumlah Beban Kerja Unit/Kolom (3) diisi dengan jumlah beban kerja unit pada Form D bagian bawah;
- f. Jumlah Kebutuhan Pegawai/Pejabat/Kolom (4) diisi dengan jumlah kebutuhan pegawai/pejabat dari Form D bagian bawah;

- g. Jumlah Pegawai/Pejabat Yang Ada/Kolom (5) diisi dengan jumlah pegawai/pejabat sesuai dengan Form D bagian bawah;
- h. +/- Kolom (6) diisi dengan data dari Form D bagian bawah;
- i. EU (Efektivitas dan Efisiensi Unit) Kolom (7) diisi dengan menggunakan rumus:

Beban Kerja Unit	
EJ	= ----- Jumlah Pegawai Unit x Waktu Kerja Efektif Per Tahun
Kolom (3)	
Kolom (7) =	----- Kolom (4) x 1.200

- 1) PU (Prestasi Kerja Unit) /Kolom (8) diisi dengan menggunakan pedoman:
  - a) EU di atas 1,00 = A (Sangat Baik)
  - b) EU antara 0,90 – 1,00 = B (Baik)
  - c) EU antara 0,70 – 0,89 = C (Cukup)
  - d) EU antara 0,50 – 0,69 = D (Sedang)
  - e) EU di bawah 0,50 = E (Kurang)
- 2) Jumlah Kolom (3), (4), dan (5) diperoleh dengan menjumlahkan angka dalam kolom yang bersangkutan.
- 3) Jumlah kolom (6) diperoleh dari selisih antara kolom (5) dan (4), Kolom (7) – (8) tidak dijumlahkan.
- 4) Keterangan kolom (9) diisi dengan penjelasan untuk menerangkan hal-hal yang perlu dijelaskan pada kolom (2) s/d (5) di sebelah kirinya.

#### 7. Penelaahan Hasil Olahan Data.

Hasil pengukuran beban kerja perlu ditelaah lebih lanjut untuk memperoleh hasil yang akurat dan obyektif serta menggambarkan kondisi senyatanya.

Dari hasil pengukuran beban kerja sering dijumpai kecenderungan yang bervariasi dengan kemungkinan tidak rasional :

- a. Di atas normal, yang disebabkan adanya *mark up* pada data volume kerja dan atau norma waktu yang dapat dicatat Analisis/dilaporkan oleh responden atau sebaliknya.
- b. Di bawah normal, yang disebabkan kurang lengkapnya produk dan kecilnya norma waktu yang dapat diinventarisir oleh Analisis atau dilaporkan oleh responden.

Untuk mengurangi deviasi yang dapat terjadi, maka hasil yang diperoleh perlu dievaluasi dengan unit yang beban kerjanya dianalisis dengan mengecek :

- a. Apakah unit tersebut sering/rata-rata sepanjang tahun melakukan kerja lembur yang nyata (tidak fiktif).
- b. Perlu dilakukan pengamatan secara acak atas kesibukan harian unit yang dianalisis.

8. Penetapan Hasil Pengukuran Beban Kerja

a. Penetapan hasil pengukuran beban kerja di lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan di Bawahnya sebagai berikut :

- 1) Setelah selesai melakukan pengolahan data beban kerja, Tim Analisis Beban Kerja Mahkamah Agung menyampaikan hasilnya kepada pimpinan unit organisasi eselon I yang dianalisis;
- 2) Apabila dinilai sudah memadai, hasil tersebut dibuatkan surat pengantar yang ditujukan kepada Sekretaris Mahkamah Agung untuk memperoleh keputusan penetapannya;
- 3) Berdasarkan surat pengantar tersebut, Sekretaris Mahkamah Agung menugaskan unit kerja yang membidangi analisis beban kerja untuk melakukan penelaahan guna pemberian penetapan atas hasil pengukuran beban kerja;
- 4) Dalam melakukan penelaahan unit kerja yang membidangi analisis beban kerja wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi baik dalam unit organisasi eselon I yang ditelaah maupun antar unit lain yang terkait baik di dalam maupun di luar lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan di Bawahnya;
- 5) Hasil penelaahan kemudian diajukan kepada Sekretaris Mahkamah Agung dalam bentuk telaahan

staf, dan apabila sudah dianggap memadai, dibuatkan surat keputusan penetapan oleh Sekretaris Mahkamah Agung; dan

- 6) Penetapan hasil pengukuran beban kerja kemudian disampaikan kembali kepada pimpinan unit organisasi eselon I yang dianalisis.
- b. Penetapan hasil pengukuran beban kerja di Pengadilan Tingkat Banding sebagai berikut :
- 1) Setelah selesai melakukan pengolahan data beban kerja, Tim Analisis Beban Kerja Pengadilan Tingkat Banding menyampaikan hasilnya kepada pimpinan satuan kerja Pengadilan Tingkat Banding yang dianalisis;
  - 2) Apabila dinilai sudah memadai, hasil tersebut dibuatkan surat pengantar yang ditujukan kepada Sekretaris Pengadilan Tingkat Banding untuk memperoleh keputusan penetapannya;
  - 3) Berdasarkan surat pengantar tersebut, Sekretaris Pengadilan Tingkat Banding menugaskan unit kerja yang membidangi analisis beban kerja untuk melakukan penelaahan guna pemberian penetapan atas hasil pengukuran beban kerja;
  - 4) Dalam melakukan penelaahan unit kerja yang membidangi analisis beban kerja wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi baik dalam satuan kerja Pengadilan Tingkat Banding yang ditelaah maupun antar unit lain yang terkait baik di dalam maupun di luar lingkungan Pengadilan Tingkat Banding;
  - 5) Hasil penelaahan kemudian diajukan kepada Sekretaris Pengadilan Tingkat Banding dalam bentuk telaahan staf, dan apabila sudah dianggap memadai, dibuatkan surat keputusan penetapan oleh Sekretaris Pengadilan Tingkat Banding; dan

- 6) Penetapan hasil pengukuran beban kerja kemudian disampaikan kembali kepada pimpinan satuan kerja Perangkat Pengadilan Tingkat Banding yang dianalisis.
- c. Penetapan hasil pengukuran beban kerja di lingkungan Pengadilan Tingkat Pertama sebagai berikut :
- 1) Setelah selesai melakukan pengolahan data beban kerja, Tim Analisis Beban Kerja Pengadilan Tingkat Pertama menyampaikan hasilnya kepada pimpinan satuan kerja Pengadilan Tingkat Pertama yang dianalisis;
  - 2) Apabila dinilai sudah memadai, hasil tersebut dibuatkan surat pengantar yang ditujukan kepada Sekretaris Pengadilan Tingkat Pertama untuk memperoleh keputusan penetapannya;
  - 3) Berdasarkan surat pengantar tersebut, Sekretaris Pengadilan Tingkat Pertama menugaskan unit kerja yang membidangi analisis beban kerja untuk melakukan penelaahan guna pemberian penetapan atas hasil pengukuran beban kerja;
  - 4) Dalam melakukan penelaahan unit kerja yang membidangi analisis beban kerja wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi baik dalam satuan kerja Pengadilan Tingkat Pertama yang ditelaah maupun antar unit lain yang terkait baik di dalam maupun di luar lingkungan Pengadilan Tingkat Pertama;
  - 5) Hasil penelaahan kemudian diajukan kepada Sekretaris Pengadilan Tingkat Pertama dalam bentuk telaahan staf, dan apabila sudah dianggap memadai, dibuatkan surat keputusan penetapan oleh Sekretaris Pengadilan Tingkat Pertama; dan
  - 6) Penetapan hasil pengukuran beban kerja kemudian disampaikan kembali kepada pimpinan satuan kerja Pengadilan Tingkat Pertama yang dianalisis.

- d. Penetapan hasil pengukuran beban kerja disampaikan kepada unit kerja yang ada di lingkungan organisasi yang dinilai dengan disertai petunjuk yang harus dilaksanakan dalam rangka peningkatan pendayagunaan SDM, yang meliputi bidang kelembagaan, ketatalaksanaan dan kepegawaian.

#### E. PENUTUP

Pedoman Pelaksanaan Analisis Beban Kerja ini dimaksudkan untuk mengukur dan menghitung beban kerja setiap jabatan/unit kerja di lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan di bawahnya, sehingga dapat diperoleh informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja organisasi, serta mempunyai tujuan untuk meningkatkan kapasitas organisasi yang profesional, transparan, proporsional dan rasional dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Hasil analisis beban kerja juga dapat dijadikan tolok ukur untuk meningkatkan produktifitas kerja serta langkah-langkah lainnya dalam rangka meningkatkan pembinaan, penyempurnaan dan pendayagunaan aparatur negara baik dari segi kelembagaan, ketatalaksanaan maupun kepegawaian.

Dengan demikian pedoman analisis beban kerja ini merupakan salah satu instrumen dalam rangka peningkatan kapasitas organisasi, dan agar instrumen ini dapat dipergunakan untuk penataan organisasi/kelembagaan dan kepegawaian maka harus didukung oleh kesepakatan dan komitmen yang kuat dari pimpinan untuk melaksanakannya secara konsisten.

MAHKAMAH AGUNG  
REPUBLIK INDONESIA  
A. S. PUDJOHARSOYO

