



PERATURAN MENTERI PERTAHANAN REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 23 TAHUN 2011  
TENTANG  
PEDOMAN PENYUSUNAN ANALISIS BEBAN KERJA  
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN PERTAHANAN

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI PERTAHANAN REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan dan pembangunan pemerintahan perlu dilaksanakan penataan kelembagaan, ketatalaksanaan dan kepegawaian berdasarkan Analisis Beban Kerja;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Peraturan Menteri Pertahanan tentang Pedoman Penyusunan Analisis Beban Kerja di lingkungan Kementerian Pertahanan;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890);
2. Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 16 Tahun 2010, tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pertahanan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 469);
3. Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 01 Tahun 2011, tentang Susunan dan Tata Kerja Jabatan Fungsional Tertentu dan Fungsional Umum Kementerian Pertahanan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 31);
4. Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 22 Tahun 2011 tentang Hari dan Jam Kerja di Kementerian Pertahanan dan Tentara Nasional Indonesia;

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : PERATURAN MENTERI PERTAHANAN TENTANG PEDOMAN PENYUSUNAN ANALISIS BEBAN KERJA DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN PERTAHANAN.

## BAB I KETENTUAN UMUM

### Pasal 1

Dalam Peraturan Menteri Pertahanan ini yang dimaksud dengan :

1. Analisis Beban Kerja yang selanjutnya disingkat ABK adalah suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja.
2. Lingkungan Kementerian Pertahanan adalah seluruh satuan organisasi Kantor Pusat yang berada di Kementerian Pertahanan.
3. Satuan kerja yang selanjutnya disingkat Satker adalah bagian dari suatu unit organisasi pada Kementerian Negara/Lembaga yang melaksanakan satu atau beberapa kegiatan dari suatu organisasi yang membebani dana APBN
4. Volume Kerja adalah sekumpulan tugas/pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu 1(satu) tahun.
5. Efektivitas dan efisiensi kerja adalah perbandingan antara bobot/beban kerja dengan jam kerja efektif dalam rangka penyelesaian tugas dan fungsi organisasi.
6. Beban Kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu.
7. Norma Waktu adalah waktu yang wajar dan nyata-nyata dipergunakan secara efektif dengan kondisi normal oleh seorang pemangku jabatan untuk menyelesaikan pekerjaan.
8. Jam Kerja Efektif adalah jam kerja yang harus dipergunakan untuk memproduksi/menjalankan tugas.
9. Standar Prestasi Kerja adalah nilai baku kemampuan hasil kerja pejabat/unit kerja secara normal.

## BAB II RUANG LINGKUP

### Pasal 2

- (1) Pedoman penyusunan ABK menjadi acuan bagi setiap Satker, Subsatker dan/atau unit kerja di lingkungan Kementerian Pertahanan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing.
- (2) ABK dilaksanakan untuk mengukur dan menghitung beban kerja setiap jabatan di Satker, Subsatker dan/atau unit kerja dalam rangka efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan peningkatan kapasitas organisasi yang profesional, transparan, proporsional dan rasional.

## BAB III ANALISIS BEBAN KERJA

### Pasal 3

ABK dilakukan terhadap aspek-aspek, yaitu :

- a. norma waktu (variabel tetap);
- b. volume kerja (variabel tidak tetap); dan
- c. jam kerja efektif.

### Pasal 4

- (1) ABK menggunakan metoda membandingkan beban kerja dengan jam kerja efektif per tahun.

- (2) Beban kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diperoleh dari hasil perkalian antara volume kerja dengan norma waktu.

#### Pasal 5

ABK dilaksanakan secara sistematis dengan tahapan penyusunan sebagai berikut :

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

#### Pasal 6

Pengumpulan data sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 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 7

Pengolahan data sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 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 8

Penelaahan hasil olahan data sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 huruf c dilakukan untuk memperoleh hasil yang akurat dan objektif serta sesuai dengan kondisi senyatanya.

#### Pasal 9

Penetapan hasil pengukuran beban kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 huruf d pada kantor pusat Kementerian Pertahanan ditetapkan oleh Sekretaris Jenderal.

#### Pasal 10

Tahapan penyusunan ABK sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 tercantum pada Lampiran yang tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri Pertahanan ini.

### BAB IV PELAKSANA ANALISIS BEBAN KERJA

#### Pasal 11

- (1) Pelaksanaan ABK di Kementerian Pertahanan oleh Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal yang secara fungsional membidangi ABK.
- (2) Pelaksanaan ABK di Satker, Subsatker di lingkungan Kementerian Pertahanan oleh pejabat yang secara fungsional membidangi ABK.

## BAB V TIM ANALISIS BEBAN KERJA

### Pasal 12

- (1) Dalam pelaksanaan ABK di lingkungan Kementerian Pertahanan, dibentuk Tim ABK Kementerian Pertahanan.
- (2) Tim ABK Kementerian Pertahanan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri dari Ketua, Wakil Ketua, Sekretaris dan Tenaga Analis sebagai anggota.
- (3) Tim ABK Kementerian Pertahanan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) ditetapkan dengan Keputusan Sekretaris Jenderal Kementerian Pertahanan.

## BAB VI HASIL DAN MANFAAT ANALISIS BEBAN KERJA

### Pasal 13

ABK menghasilkan informasi berupa :

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

### Pasal 14

ABK bermanfaat untuk :

- a. penataan/penyempurnaan struktur organisasi;
- b. penilaian prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja Satker, Subsatker dan/atau unit kerja;
- c. bahan penyempurnaan sistem dan prosedur kerja;
- d. sarana peningkatan kinerja kelembagaan;
- e. penyusunan standar beban kerja jabatan/kelembagaan, penyusunan daftar susunan pegawai atau bahan penetapan eselonisasi jabatan struktural;
- f. penyusunan rencana kebutuhan pegawai secara riil sesuai dengan beban kerja organisasi;
- g. program mutasi pegawai dari unit yang berlebihan ke unit yang kekurangan;
- h. program promosi pegawai;
- i. *reward and punishment* terhadap pejabat dan Satker, Subsatker dan/atau unit kerja;
- j. bahan penyempurnaan program diklat; dan
- k. bahan penetapan kebijakan bagi pimpinan dalam rangka peningkatan pendayagunaan sumber daya manusia.

## BAB VII PEMBIAYAAN

### Pasal 15

- (1) Pembiayaan pelaksanaan ABK di Kementerian Pertahanan dibebankan pada anggaran Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan.
- (2) Pembiayaan pelaksanaan ABK di Satker, Subsatker dan/atau unit kerja di lingkungan Kementerian Pertahanan dibebankan pada anggaran Satker, Subsatker masing-masing.

BAB VIII  
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 16

Peraturan Menteri Pertahanan ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Menteri ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 10 Oktober 2011  
MENTERI PERTAHANAN REPUBLIK INDONESIA,

PURNOMO YUSGIANTORO

Diundangkan di Jakarta  
pada tanggal 18 Oktober 2011  
MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
REPUBLIK INDONESIA,

PATRIALIS AKBAR

BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2011 NOMOR 654

Lampiran Peraturan Menteri Pertahanan  
Nomor :  
Tanggal :

## TAHAPAN PENYUSUNAN ANALISA BEBAN KERJA DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN PERTAHANAN

### BAB I PENDAHULUAN

#### 1. Umum.

- a. Penyelenggaraan pemerintahan yang efektif, efisien dan ekonomis menjadi tuntutan di era globalisasi yang sarat dengan persaingan dan keterbatasan di segala bidang. Tuntutan tersebut menjadi fakta untuk mewujudkan profesionalisme sumber daya aparatur dalam pelaksanaan urusan pemerintahan, yang kenyataannya kondisi profesionalisme aparatur pemerintahan yang diharapkan sampai saat ini belum sepenuhnya dapat terwujud. Salah satu indikator 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 rekrutmen dan 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. Disisi lain pembentukan organisasi cenderung tidak berdasarkan kebutuhan nyata, dalam arti organisasi yang dibentuk terlalu besar sementara beban kerjanya kecil, sehingga pencapaian tujuan organisasi tidak efisien dan efektif.
- b. Pelaksanaan mewujudkan ABK instansi pemerintahan pada hakikatnya untuk memenuhi tuntutan kebutuhan guna menciptakan efektivitas dan efisiensi serta profesionalitas 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. Hal dimaksud sesuai dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, yang menyatakan bahwa sebagai unsur aparatur negara Pegawai Negeri harus memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional. Pelaksanaan ABK dapat menghasilkan suatu tolok ukur bagi pegawai dan 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 ABK

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.

- c. Dalam rangka terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik di lingkungan Kementerian Pertahanan, perlu disusun tahapan penyusunan ABK sebagai panduan tentang uraian langkah-langkah dalam melakukan ABK pada setiap Satker, Subsatker dan/atau unit kerja.

## 2. Maksud dan Tujuan.

- a. Maksud. Tahapan penyusunan ABK ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran kepada pimpinan dan Tim Pokja tentang pelaksanaan kegiatan penyusunan ABK di lingkungan Kementerian Pertahanan.
- b. Tujuan. Tahapan penyusunan ABK ini disusun bertujuan untuk dapat digunakan sebagai bahan masukan kepada pimpinan dalam menentukan kebijakan berkaitan dengan penyusunan ABK dan sebagai pedoman bagi seluruh personel yang dilibatkan dalam proses penyusunan ABK Satker/Subsatker di lingkungan Kementerian Pertahanan.

## 3. Ruang Lingkup dan Tata Urut. Ruang lingkup pedoman ini mengenai tahapan penyusunan ABK pada setiap Satker, Subsatker dan/atau unit kerja di lingkungan Kemhan, yang disusun dengan tata urut penulisan sebagai berikut :

- a. Pendahuluan.
- b. Pembentukan Tim ABK.
- c. Aspek-Aspek dalam ABK.
- d. Langkah-langkah Kegiatan penyusunan ABK.
- e. Penutup.

## BAB II PEMBENTUKAN TIM ABK

4. Membentuk Tim ABK dan kelengkapannya. Tim ABK bertugas melakukan pengumpulan data beban kerja, mengolah data beban kerja, merekapitulasi beban kerja, menghitung kebutuhan pegawai, menghitung tingkat efisiensi jabatan dan prestasi kerja jabatan, melakukan rekapitulasi kebutuhan pegawai, efisiensi unit dan prestasi kerja unit, menetapkan hasil pengukuran beban kerja, dan menyajikan hasil penetapan beban kerja kepada Sekretaris Jenderal Kementerian Pertahanan serta tugas-tugas lainnya yang berkaitan dengan penyusunan ABK.
  - a. Pengorganisasian. Tim dibentuk dan diorganisir berdasarkan kebutuhan, agar efisien dan efektif dalam mekanisme penyusunan ABK. Tim ABK terdiri dari personel Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan yang secara fungsional membidangi ABK ditambah tenaga

analisis sebagai anggota dari Satker, Subsatker dan/atau unit kerja, untuk memperoleh hasil yang akurat dan obyektif serta sesuai kondisi senyatanya, dengan susunan sebagai berikut :

- 1) Penanggung jawab : Karoren Setjen Kemhan
  - 2) Ketua Tim : Pejabat eselon III Biro Perencanaan Setjen Kemhan
  - 3) Wakil ketua Tim : Pejabat eselon III Biro Perencanaan Setjen Kemhan
  - 4) Sekretaris : Pejabat eselon IV Biro Perencanaan Setjen Kemhan
  - 5) Tenaga Analisis sebagai anggota ditetapkan berdasarkan Surat Perintah Sekretaris Jenderal Kementerian Pertahanan.
  - 6) Pengorganisasian Tim ABK di Satker, Subsatker dan/atau unit kerja ditetapkan berdasarkan Surat Perintah pimpinan di Satker, Subsatker dan/atau unit kerja masing-masing.
- b. Kewenangan dan tanggung jawab Tim. Kewenangan Tim diantaranya mendapat mandat penuh untuk memperoleh informasi dari Satker, Subsatker dan/atau unit kerja atau sumber lain yang dirasa perlu, untuk melakukan pengumpulan data riil dan melakukan rivi, melakukan pengolahan data dan pengujian, melakukan penelaahan dan analisis, dan menetapkan hasil pengukuran beban kerja. Tim memiliki tanggung jawab untuk menyampaikan hasil-hasil yang telah ditetapkan kepada pimpinan di lingkungan Kementerian Pertahanan. Penetapan hasil ABK Kementerian Pertahanan ditetapkan oleh Sekretaris Jenderal Kementerian Pertahanan.
- c. Sumber-sumber yang dibutuhkan Tim. Agar Tim dapat bekerja dengan baik, maka Tim harus didukung fasilitas yang memadai, menyangkut pembiayaan, sarana dan prasarana. Tim juga harus diberikan pembekalan yang cukup, melalui pelatihan-pelatihan berkaitan dengan penyusunan ABK oleh para pakar yang menguasai dan mahir dalam penyusunan ABK.

### BAB III ASPEK-ASPEK DALAM ABK

5. Norma Waktu (Variabel Tetap). Waktu yang digunakan untuk menghasilkan/menyelesaikan produk/hasil adalah relatif tetap sehingga menjadi variabel tetap dalam pelaksanaan ABK. Norma waktu perlu ditetapkan dalam standar norma waktu kerja dengan asumsi tidak ada perubahan yang menyebabkan norma waktu tersebut berubah. Perubahan norma waktu dapat terjadi karena :

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

Contoh :

- a. Tugas membuat laporan mingguan, salah satu tugas Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Laporan adalah membuat laporan evaluasi dan laporan kegiatan. Misal hari kerja efektif dalam 1 tahun untuk 5 hari kerja = 235 hari, maka jumlah volume kerja untuk tugas membuat evaluasi dan laporan kegiatan dalam 1 tahun adalah  $235 : 5 = 47$ , satuannya frekuensi.
  - b. Tugas membuat laporan bulanan, dilaksanakan 1 bulan sekali. Dalam 1 bulan jam kerja efektif rata-rata 20 hari, maka jumlah volume kerja untuk tugas membuat laporan bulanan dalam 1 tahun adalah  $235 : 20 = 11,75$  dibulatkan menjadi 12, satuannya frekuensi.
7. Jam Kerja Efektif. Untuk dapat melakukan ABK secara baik dan benar, terlebih dahulu perlu ditetapkan alat ukurnya, sehingga pelaksanaannya dapat dilakukan secara transparan. Keterbukaan/transparansi ini sebagai suatu syarat agar pelaksanaan ABK dapat dilaksanakan secara obyektif, sehingga laporan hasil ABK benar-benar akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. Kriteria alat ukur ABK yaitu :
- a. Valid, artinya alat ukur yang akan digunakan mengukur beban kerja sesuai dengan materiil yang akan diukur.
  - b. Konsisten, artinya dalam melakukan ABK harus konsisten dari waktu ke waktu.
  - c. Universal, artinya alat ukur harus dapat digunakan 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 ABK yang digunakan sebagai alat ukur adalah jam kerja efektif yang harus diisi dengan tindak kerja untuk menghasilkan berbagai produk baik yang bersifat konkret (benda) atau abstrak (jasa). Dalam Keputusan Presiden Nomor 68 Tahun 1995 telah ditentukan jam kerja instansi pemerintah 37 jam 30 menit perminggu. Berdasarkan ketentuan tersebut, dapat dihitung jam kerja efektif yang akan digunakan sebagai alat ukur dalam melakukan ABK.

## Contoh Perhitungan 1.

Untuk 5 hari kerja :

- a. Jam Kerja Pegawai Perminggu : 37,5 jam ( 2.250 menit).
- b. Jam Kerja Pegawai Perhari : 2250 menit : 5 = 450 menit (7 jam 30 menit)
- c. Jam Kerja Efektif Perhari : 75% x 450 menit = 337,5 menit dibulatkan 330 menit (5 jam 30 menit)
- d. Jam Kerja Efektif Perminggu : 5 hari x 330 menit = 1.650 menit
- e. Jam Kerja Efektif Perbulan : 20 hari x 330 menit = 6.600 menit
- f. Jam Kerja Efektif Pertahun : 12 bulan x 6.600 menit = 79.200 menit = 1.320 jam dibulatkan 1.300 jam.

## Contoh Perhitungan 2.

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

Untuk 5 hari kerja :

Jumlah hari pertahun	: 365 hari
Hari Libur	: 130 hari
- Sabtu - Minggu	: 104 hari
- Resmi	: 14 hari
- Cuti	: 12 hari

Jumlah hari kerja efektif : 235 hari

- b. 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* rata-rata sekitar 25 % dari jumlah jam kerja formal.

1) Jam kerja efektif perhari.  
5 hari kerja = 28 jam/5 hari = 5 jam 36 menit/hari.

2) Jam kerja efektif pertahun.  
5 hari kerja = 235 hari x 5 jam 36 menit/hari = 1.324 jam = 1.300 jam

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

BAB IV  
LANGKAH-LANGKAH KEGIATAN PENYUSUNAN ABK

8. Pengumpulan Data Beban Kerja. Sebelum melakukan pengumpulan data, para analis harus melakukan pengkajian organisasi sehingga memperoleh kejelasan mengenai :
- a. Tugas dan fungsi.
  - b. Rincian tugas.
  - c. Rincian kegiatan.

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

- a. Menyebarkan formulir isian (Form A); dan jumlah pemangku jabatan (Form B), beserta petunjuk pengisiannya sebagaimana tercantum pada Sublampiran dari Lampiran Peraturan Menteri Pertahanan ini. Ketentuan pengisian diatur sebagai berikut :
    - 1) Setiap jabatan dibuatkan Formulir A dan Formulir B.
    - 2) Setiap unit eselon III dibuatkan Formulir C.
    - 3) Setiap unit organisasi dalam suatu Satker dibuatkan Formulir D.
    - 4) Setiap satuan kerja dibuatkan Formulir E.
  - b. Wawancara.
  - c. Observasi.
9. Pengolahan Data Beban Kerja. Data yang telah dikumpulkan selanjutnya diolah dengan menggunakan formulir sebagai berikut :
- a. Menghitung beban/bobot kerja setiap jabatan yang berada pada satu unit organisasi, sebagaimana pada Form C beserta petunjuk pengisiannya, sebagaimana tercantum pada Sublampiran dari Lampiran Peraturan Menteri Pertahanan ini.
  - b. Menghitung kebutuhan pejabat/pegawai, sebagaimana dalam kolom Form D beserta petunjuk pengisiannya, sebagaimana tercantum pada Sublampiran dari Lampiran Peraturan Menteri Pertahanan ini.
  - c. Menghitung rekapitulasi jumlah kebutuhan pegawai/pejabat unit, tingkat efektivitas dan efisiensi unit (EU) dan tingkat prestasi kerja unit (PU), sebagaimana pada Form E beserta petunjuk pengisiannya, sebagaimana tercantum pada Sublampiran dari Lampiran Peraturan Menteri Pertahanan ini.

10. Penelaahan Hasil Olahan Data. Hasil pengukuran beban kerja perlu ditelaah lebih lanjut untuk memperoleh hasil yang akurat dan obyektif serta menggambarkan kondisi senyatanya :
- a. Dari hasil pengukuran beban kerja sering dijumpai kecenderungan yang bervariasi dengan kemungkinan tidak rasional.
  - b. Di atas normal, yang disebabkan adanya *mark up* pada data volume kerja dan atau norma waktu yang dapat dicatat Analisis atau dilaporkan oleh responden atau sebaliknya.
  - c. 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 sudah diperoleh, perlu dievaluasi dengan unit yang beban kerjanya dianalisis dengan melakukan pengecekan sebagai berikut :

- 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.
11. Penetapan Hasil Pengukuran Beban Kerja.
- a. Penetapan hasil pengukuran beban kerja di lingkungan Kementerian Pertahanan sebagai berikut :
    - 1) Setelah selesai melakukan pengolahan data beban kerja, Tim ABK menyampaikan hasilnya kepada pimpinan unit organisasi eselon I yang dianalisis.
    - 2) Apabila dinilai sudah memadai, hasil tersebut dibuatkan surat pengantar yang ditujukan kepada Sekretaris Jenderal Kementerian Pertahanan untuk memperoleh keputusan penetapannya.
    - 3) Berdasarkan surat pengantar tersebut, Sekretaris Jenderal Kementerian Pertahanan menugaskan unit kerja yang membidangi ABK untuk melakukan penelaahan guna pemberian penetapan atas hasil pengukuran beban kerja.
    - 4) Dalam melakukan penelaahan unit kerja yang membidangi ABK wajib menetapkan 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 Kementerian Pertahanan.

- 5) Hasil penelaahan kemudian diajukan kepada Sekretaris Jenderal Kementerian Pertahanan dalam bentuk telaahan staf, dan apabila sudah dianggap memadai, dibuatkan surat keputusan penetapan oleh Sekretaris Jenderal Kementerian Pertahanan.
  - 6) Penetapan hasil pengukuran beban kerja kemudian disampaikan kembali kepada pimpinan unit organisasi eselon I yang dianalisis.
- b. 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.

## BAB V PENUTUP

12. Demikian tahapan penyusunan ABK di lingkungan Kementerian Pertahanan, yang dimaksudkan untuk mengukur dan menghitung beban kerja setiap jabatan/unit kerja di lingkungan Kementerian Pertahanan, 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 pemerintahan yang baik. Hasil ABK ini diharapkan dapat dijadikan tolak 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. Dengan telah disusunnya tahapan penyusunan ABK di lingkungan Kementerian Pertahanan, yang 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 seluruh jajaran pimpinan di lingkungan Kementerian Pertahanan untuk melaksanakannya secara konsisten.

MENTERI PERTAHANAN REPUBLIK INDONESIA,

PURNOMO YUSGIANTORO

Sublampiran dari Lampiran  
Peraturan Menteri Pertahanan  
Nomor :  
Tanggal :

FORMULIR  
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA BEBAN KERJA  
SERTA PETUNJUK PENGISIANNYA

FORM A

PENGUMPULAN DATA BEBAN KERJA

1. Nama Jabatan :
2. Unit Organisasi :
3. Satuan Kerja :
4. Ikhtisar Jabatan :

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

Responden,

.....  
Nama dan jabatan NRP/NIP

Petunjuk Pengisian.

1. "Nama Jabatan" diisi dengan nama jabatan dari responden.
2. "Unit Organisasi" diisi dengan nama unit eselon III dan IV, unit eselon III sebagai basis ABK.
3. "Satuan Kerja" diisi dengan nama unit eselon II induk dari unit organisasi yang disebutkan pada nomor 2.
4. "Ikhtisar Jabatan" adalah ringkasan tugas yang merupakan uraian singkat yang menggambarkan secara umum tentang ruang lingkup tugas jabatan agar dapat menyelesaikan tugas dengan baik.

5. "No" (kolom 1) diisi dengan angka untuk memberi nomor urut atas uraian yang tercantum pada kolom 2.
6. "Rincian Tugas/Kegiatan" (kolom 2) diisi dengan tugas-tugas/kegiatan-kegiatan yang harus dikerjakan oleh pemegang jabatan, yang disebutkan pada angka 1.
7. "Satuan" (kolom 3)" diisi dengan kata yang menggambarkan suatu besaran dari output, diusahakan yang bersifat universal.
8. "Jumlah Volume Kerja" (kolom 4) diisi dengan angka saja yang menggambarkan besarnya/banyaknya volume kerja yang diuraikan pada kolom 2.
9. "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/kegiatan yang diuraikan pada kolom 2.
10. "Peralatan" (kolom 6) diisi dengan jenis peralatan spesifik yang digunakan untuk memproses sebagaimana diuraikan pada kolom 2.
11. "Keterangan" (kolom 7) diisi dengan penjelasan untuk menerangkan hal-hal yang perlu dijelaskan pada kolom 2 sampai dengan kolom 6 di sebelah kirinya.

## FORM B

## INVENTARISASI JUMLAH PEMANGKU JABATAN

1. Unit Organisasi :
2. Satuan Kerja :

No.	NAMA JABATAN	GOLONGAN	JUMLAH	KET
1	2	3	4	5

Responden,

.....  
Nama dan jabatan NRP/NIP

Petunjuk Pengisian.

1. "Unit Organisasi" diisi dengan nama unit eselon III, unit organisasi ini sebagai basis ABK.
2. "Satuan Kerja" diisi dengan nama unit eselon II induk dari unit organisasi yang disebutkan pada nomor 1.
3. "No" (kolom 1) diisi dengan angka untuk memberi nomor urut atas uraian yang tercantum pada kolom 2.
4. "Nama Jabatan" (kolom 2) diisi dengan nama-nama jabatan, baik struktural maupun non struktural yang ada di lingkungan unit organisasi yang disebutkan dalam nomor 1 di atas.
5. "Golongan" (kolom 3) diisi dengan golongan-golongan atas jabatan yang disebutkan dalam kolom 2.
6. "Jumlah" (kolom 4) diisi dengan jumlah pejabat per golongan yang disebutkan dalam kolom 3 dan jabatan tersebut pada kolom 2.
7. "Keterangan" (kolom 5) diisi dengan penjelasan untuk menerangkan hal-hal yang perlu dijelaskan pada kolom 2 sampai dengan kolom 4 di sebelah kirinya.

## FORM C

## REKAPITULASI JUMLAH BEBAN KERJA

1. Unit Organisasi :
2. Satuan Kerja :

No.	NAMA JABATAN	JUMLAH BEBAN KERJA JABATAN (VOLUME KERJA X NORMA WAKTU)
1	2	3

Analisis,

.....

Petunjuk Pengisian.

1. "Unit Organisasi" diisi dengan nama unit eselon III sesuai dengan yang tersebut pada Form A.
2. "Satuan Kerja" diisi dengan nama satuan kerja sesuai dengan yang disebutkan pada Form A.
3. "No" (kolom 1) diisi dengan angka untuk memberi nomor urut atas nama-nama jabatan yang tercantum pada kolom 2.
4. "Nama Jabatan" (kolom 2) diisi dengan nama-nama jabatan yang ada dalam unit organisasi sebagaimana disebutkan dalam nomor 1.
5. "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.
6. Selanjutnya jumlah seluruh beban kerja (bagian bawah) yang merupakan beban kerja unit secara keseluruhan diperoleh dengan menjumlahkan/sigma beban kerja pada kolom 3.

## 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 JUMLAH KEBUTUHAN PEGAWAI	JUMLAH PEGAWAI YANG ADA	+/-	EJ	PJ	KET
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Analis,

.....

**Petujuk Pengisian.**

1. "Unit Organisasi" diisi dengan nama unit organisasi sesuai dengan yang tersebut pada Form A.
2. "Satuan Kerja" diisi dengan nama satuan organisasi sesuai dengan yang tersebut pada Form A.
3. "No/kolom 1" diisi dengan angka untuk memberi nomor urut atas uraian yang tercatat pada kolom 2.
4. "Nama Jabatan/kolom 2 diisi dengan nama-nama jabatan dari Form C.
5. "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).

6. "Perhitungan Jumlah Kebutuhan Pegawai/Pejabat/kolom 4" diisi dengan jumlah beban kerja pada kolom 3 dibagi jam kerja efektif per tahun (1300 jam), dengan rumus :

$$\text{Jumlah Kebutuhan Pegawai/Pejabat} = \frac{\text{Jumlah beban kerja jabatan : Jam Kerja Efektif per tahun}}{\text{JKE PER TAHUN}}$$

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

7. Jumlah Pegawai/Pejabat yang ada/kolom 5 diisi dengan jumlah pegawai/Pejabat sesuai dengan data pada Form B.
8. "+/- 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.
9. "EJ (Efektivitas dan Efisien Jabatan) kolom 7" diisi dengan menggunakan rumus :

$$\text{EJ} = \frac{\text{Beban Kerja Jabatan}}{\text{Jumlah Pemangku Jabatan x Jam Kerja Efektif per tahun}}$$

$$\text{Kolom (7)} = \frac{\text{Kolom (3)}}{\text{Kolom (4) x 1300}}$$

10. "PJ (Prestasi Kerja Jabatan) kolom 8" diisi dengan menggunakan pedoman:
- |    |            |             |                   |
|----|------------|-------------|-------------------|
| a. | Ej diatas  | 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 dibawah | 0,50        | = E (Kurang)      |
11. "Jumlah kolom 3 sampai dengan kolom 5" diperoleh dengan menjumlahkan angka dalam kolom yang bersangkutan.

12. "Jumlah kolom 6" diperoleh dari selisih antara kolom 4 dan kolom 5, kolom 7 sampai dengan kolom 8 tidak dijumlahkan.
13. "Keterangan kolom 9" diisi dengan penjelasan untuk menerangkan hal-hal yang perlu dijelaskan pada kolom (2) sampai dengan kolom 5 di sebelah kirinya.

## 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	JUMLAH KEBUTUHAN PEGAWAI	JUMLAH PEGAWAI YANG ADA	+/-	EU	PU	KET
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	JUMLAH							

Analisis,

.....  
NIP

Petunjuk pengisian.

1. "Satuan Kerja" diisi dengan nama satuan kerja sesuai dengan yang tersebut pada Form A.
2. "No/kolom (1) " diisi dengan angka untuk memberi nomor urut atas uraian yang tercantum pada kolom 2.
3. "Nama Unit Organisasi/kolom 2" diisi dengan nama unit organisasi yang telah dibuat Form D.
4. "Jumlah Beban Kerja Unit/kolom 3" diisi dengan jumlah beban kerja unit pada Form D bagian bawah.
5. "Jumlah Kebutuhan Pegawai/Pejabat/kolom 4" diisi dengan jumlah kebutuhan pegawai/pejabat dari Form D bagian bawah.
6. "Jumlah Pegawai/Pejabat yang ada/kolom 5" diisi dengan jumlah pegawai/ pejabat sesuai dengan Form D bagian bawah.

7. "+/- Kolom 6" diisi dengan data dari Form D bagian bawah.
8. "EU (Efektivitas dan Efisiensi Unit ) Kolom (7)" diisi dengan menggunakan rumus :

$  \begin{aligned}  \text{EU} &= \frac{\text{Beban Kerja Unit}}{\text{Jumlah Pegawai Unit X jam Kerja Efektif per tahun}} \\  \text{Kolom (7)} &= \frac{\text{Kolom (3)}}{\text{Kolom (4) X 1300}}  \end{aligned}  $
--

9. "PU (Prestasi Kerja Unit ) /kolom 8" diisi dengan menggunakan pedoman :
- |    |             |           |                     |
|----|-------------|-----------|---------------------|
| a. | EU diatas   | 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 )      |
10. "Jumlah kolom 3 sampai dengan kolom 5" diperoleh dengan menjumlah angka dalam kolom yang bersangkutan.
11. "Jumlah kolom 6" diperoleh dari selisih dari antara kolom 4 dengan kolom 5, kolom 7 sampai dengan kolom 8 tidak dijumlahkan.
12. "Keterangan kolom 9" diisi dengan penjelasan untuk menerangkan hal-hal yang perlu dijelaskan pada kolom 2 sampai dengan kolom 5 di sebelah kirinya.

MENTERI PERTAHANAN REPUBLIK INDONESIA,

PURNOMO YUSGIANTORO