

ANALISIS BEBAN KERJA PADA KANTOR CABANG PELAYANAN DINAS PENDAPATAN DAERAH WILAYAH KOTA BOGOR

KETIK ATAU SALIN TEMPEL DI SINI: JUDUL JURNAL BERBAHASA INGGRIS, TANPA TANDA KURUNG

Feranny Juliefte¹, Ginung Pratidina², Irma Purnamasari³

¹Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Djuanda, Jl. Tol Ciawi No. 1, Kotak Pos 35 Bogor 16770.

²Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Djuanda, Jl. Tol Ciawi No. 1, Kotak Pos 35 Bogor 16770

³Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Djuanda, Jl. Tol Ciawi No. 1, Kotak Pos 35 Bogor 16770.

^aKorespondensi: Feranny Juliefte .

(Diterima oleh Dewan Redaksi: 01-02-2015)

(Dipublikasikan oleh Dewan Redaksi: 01-05-2015)

ABSTRACT

The research aimed to know the implementation workload, the barriers of implementation workload and the efforts made in the implementation of the workload at the Branch Office Revenue Service Office of the Provincial Bogor City Region. Methods Used was survey research. The types of data used were the primary and secondary data. Primary data was collected by spreading questionnaire, and supported by the observations and interviews. The collection of secondary data sourced from documents, libraries and related writings. Sampling Technique: The research population amounted to 23 respondents in the Branch Office Revenue Service Office of Bogor City Region. on the workload analysis at the Office of Personnel Services Branch Office of the Provincial Revenue Bogor City Region can be concluded although there was a delay only requirements factor and completeness of the taxpayer that were less satisfied however, it did not affect the overall performance. The volume of work could be obtained information about the efficiency and effectiveness of the organization, and had the objective to the achievement of public service in minimizing the public complaints in particular taxpayer and effective working hours in work standards was a guide or guidance of each employee to complete the appropriate time in order to carry out tasks to provide certainty and clarity of the process and provide legal certainty to the public, especially taxpayers.

Keywords: Workload, Work Volume, Norm of Effective Time and Effective Working Hours.

ABSTRAK

Tujuan dari Penelitian ini untuk mengetahui pelaksanaan beban kerja, untuk mengetahui hambatan dari pelaksanaan beban kerja dan untuk mengetahui upaya yang dilakukan dalam pelaksanaan beban kerja pada Kantor Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bogor. Metode yang Digunakan: penelitian survey. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan dengan menyebarkan angket, lalu didukung dengan pengamatan dan wawancara. Pengumpulan data sekunder bersumber dari dokumen, pustaka dan tulisan terkait. Teknik Pengambilan Sample: Populasi penelitian berjumlah 23 Responden Pada Kantor Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Wilayah Kota Bogor. Berdasarkan analisis beban kerja Pegawai Pada Kantor Cabang Pelayanan Dinas

Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bogor dapat disimpulkan bahwa dalam norma waktu pegawai bekerja sesuai dengan waktu yang ditentukan walaupun terjadi penundaan hanya faktor persyaratan dan kelengkapan wajib pajak yang kurang terpenuhi namun demikian hal tersebut tidak mempengaruhi kinerja secara keseluruhan. Volume kerja dapat diperoleh informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja organisasi, serta mempunyai tujuan untuk pencapaian pelayanan publik dalam meminimalisir adanya keluhan-keluhan masyarakat khususnya wajib pajak dan Jam kerja efektif dalam standar kerja merupakan panduan atau pedoman setiap pegawai untuk menyelesaikan waktu tepat dalam rangka melaksanakan tugas agar dapat memberikan kepastian dan kejelasan proses serta memberikan kepastian hukum kepada masyarakat terutama wajib pajak.

Kata Kunci : Beban Kerja, Volume Kerja, Norma Waktu dan Jam Kerja Efektif

Feranny Juliefte, 2015. Analisis Beban Kerja Pada Kantor Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Wilayah Kota Bogor. *Jurnal Governansi.*

PENDAHULUAN

Dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien, Pegawai Negeri Sipil (PNS) dituntut untuk bekerja secara profesional. Pada kenyataannya, profesionalisme yang diharapkan belum sepenuhnya terwujud. Penyebab utamanya karena terjadi ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan beban kerja yang dilaksanakan. Ketidaksesuaian tersebut, disebabkan oleh komposisi keahlian atau keterampilan pegawai yang belum proporsional. Demikian pula pendistribusian PNS saat ini masih belum mengacu pada kebutuhan organisasi sebenarnya, dalam arti belum didasarkan pada beban kerja yang ada. Menumpuknya pegawai disatu unit tanpa pekerjaan yang jelas dan kurangnya pegawai di unit lain merupakan suatu contoh yang nyata 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 efisien dan efektif.

Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Barat secara historis diawali dengan unit kerja yang bertugas untuk melakukan pengurusan perpajakan dan pendapatan daerah, sebelum tahun 1971 ditangani oleh biro pendapatan dan perpajakan yang berada dalam lingkungan administrasi bidang keuangan.

Berdasarkan SK Gubernur Provinsi Jawa Barat Nomor 219/ PO/V/SK/71 tanggal 25 September 1971. Dibentuk jawatan ini secara efektif dimulai tahun anggaran 1972/1973, dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Gubernur tersebut, untuk pertama kalinya pengurusan Perpajakan dan Pendapatan Daerah ditangani secara terpisah dari lingkungan keuangan.

Dengan dikeluarkannya UU Nomor 5 tahun 1974 dengan pokok-pokok Pemerintah di Daerah, Nomenklatur jawatan perpajakan dan pendapatan provinsi Jawa Barat diganti menjadi Dinas Perpajakan dan Pendapatan Provinsi Daerah TK I Jawa Barat.

Dengan keadaan pertumbuhan dimana dalam rangka memberi pelayanan kepada para

wajib pajak maka dibentuklah kantor-kantor Unit Pelayanan Pendapatan daerah Provinsi yang tersebar disetiap Kota/Kabupaten di wilayah Provinsi Jawa Barat yang berjumlah 34 Kantor Cabang.

Dengan dikeluarkannya SK Gubernur Provinsi Jawa Barat No.6 tahun 2011 tentang perubahan atas Pergub No. 113 tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kelola Unit Pelaksanaan Teknis dari Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Barat dalam suratnya nomor 058/ 098 – Dispenda/ 2011 pada tanggal 08 Februari 2011 perihal tentang perubahan nomenklatur UPPD menjadi Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bogor.

Dibentuknya Kantor Bersama pertama kali yaitu di kota Bogor pada bulan Februari 1978 dengan maksud dan tujuan agar pemilik kendaraan di dalam mengurus surat-surat kendaraannya tidak mondar-mandir kesana kemari karena pada waktu itu pengurusan PKB/BBNKB dilaksanakan di Kantor Dispenda, pengurusan STNK/BPKB di Kantor Polres/Polresta dan pengurusan Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan (SWDKLJJ) di Kantor PT. Jasa Raharja.

Sehingga dengan dibentuknya Kantor Bersama para pemilik kendaraan hanya cukup datang ke Kantor Bersama didalam pengurusan ketiga surat-surat tersebut. Adapun keberadaan Kantor bersama ini dipayungi oleh Surat Keputusan Bersama 3 Menteri yaitu Menteri Pertahanan dan Keamanan/ Pangab, Menteri dalam Negeri dan Menteri Keuangan yang bertujuan dalam rangka peningkatan pelayanan kepada masyarakat dan peningkatan Pendapatan Daerah dari Sektor Pajak Kendaraan Bermotor.

Di dalam Pelaksanaan tugas Kantor Bersama untuk terciptanya Pelayanan dan persamaan persepsi dan tindakan dibuatlah INBER (Intruksi Bersama) yang memuat tentang Pengorganisasian Administrasi SAMSAT Persyaratan dalam pendaftaran Kendaraan Bermotor Loker Pelayanan dan mekanisme kerja pendaftaran, Pembayaran dan Penyerahan Sarana dan Prasarana.

Program dari Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bogor itu sendiri adalah menetapkan kebijakan implementasi yang berorientasi pada peningkatan pelayanan dengan menetapkan standarisasi system prosedur pungutan, standar waktu dengan dukungan kemampuan aparat (SDM), persiapan sarana dan prasarana, dengan harapan berdampak pada peningkatan penerimaan pendapatan daerah. Adapun bidang-bidang yang dikerjakan dalam rangka meningkatkan penerimaan pendapatan asli daerah yaitu:

1. Bidang Pajak Kendaraan Bermotor (PKB)
2. Bidang Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB)
3. Bidang Pajak Air Permukaan (APER)
4. Bidang Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor (PBBKB)
5. Bidang Retribusi Pemakaian Kekayaan Daerah (RPKD)

Dalam pelaksanaan dibidang tersebut dipayungi oleh beberapa peraturan daerah:

1. Peraturan Daerah Nomor 7 tahun 2001 tentang Pajak Kendaraan Bermotor
 2. Peraturan Daerah Nomor 8 tahun 2001 tentang Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor
- Kedua Bidang tersebut dikepalai oleh seorang Kasie PKB/BBNKB
3. Peraturan Daerah Nomor 6 tahun 2001 tentang P3 ABT/APER
 4. Peraturan Daerah nomor 9 tahun 2001 tentang PBBKB
 5. Peraturan Daerah nomor 5 tahun 2004 tentang Retribusi Pemakaian Kekayaan Daerah.

Ketiga bidang tersebut dikepalai oleh Kasie Pajak Non PKB/BBNKB

Dengan seiring perkembangan laju pertumbuhan ekonomi masyarakat dan bangsa secara luas serta tuntutan reformasi birokrasi pada hakekatnya menuntut adanya kualitas pelayanan pada sektor publik dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Sehingga cita-cita pelayanan prima kepada masyarakat dapat berjalan secara baik.

Sementara permasalahan kondisi Sumber Daya manusia / Pegawai baik dari

segi kualitas maupun kuantitas pada Satuan Kerja Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bogor yang ada sekarang dirasakan masih rendah, mengingat penambahan jumlah wajib pajak yang harus dilayani semakin bertambah dan bahkan diperkirakan akan terus meningkat. Namun penambahan jumlah wajib pajak yang harus dilayani semakin bertambah tidak berpengaruh dengan penambahan pegawai semestinya apabila pelayanan masyarakat semakin meningkat maka harus diikuti dengan adanya perekrutan pegawai oleh Kantor Pusat Pelayanan Pendapatan Provinsi akan tetapi penambahan pegawai belum terealisasikan dari tahun 2007 sampai sekarang belum ada respon yang baik dari Pemerintah Pusat Dinas Pendapatan Provinsi.

Dengan terpetakannya Tupoksi pegawai pada setiap unit kerja, maka berdasarkan analisis beban kerja dapatlah dihitung jumlah kebutuhan/formasi pegawai setiap pekerjaan/unit kerja. Oleh karena itu, langkah pertama yang harus dilakukan adalah analisis beban kerja. Langkah ini dimaksudkan untuk memperoleh komposisi kelembagaan yang proporsional dengan jumlah PNS sesuai dengan beban kerja suatu instansi.

Pelaksanaan analisis beban kerja dapat menghasilkan suatu tolak ukur bagi pegawai/unit organisasi dalam melaksanakan kegiatannya, yaitu berupa norma waktu penyelesaian pekerjaan, tingkat efisiensi kerja, dan standar beban kerja. Analisis beban kerja juga dapat dijadikan tolak 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.

Berdasarkan hasil observasi sementara bahwa pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai di lingkungan Kantor Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bogor terdapat ketimpangan antara pegawai yang satu dengan yang lainnya, hal ini disebabkan karena beberapa faktor :

1. Pimpinan hanya membagi tugas kepada seorang pegawai saja ;

2. Adanya *like and dislike* atasan kepada bawahan
3. Pembagian tugas yang tidak merata, dan Salah satu penyebabnya karena kurangnya tingkat Kemampuan dan kompetensi yang dimiliki pegawai berbeda, namun, bila dilihat dari jam kerja efektif untuk tingkat ketaatan dan kepatuhan dari segi waktu memenuhi jam kerja, masuk dan pulang kerja tidak tepat waktu masih ada pegawai yang datang ke kantor dan pulang kantor sebelum waktunya.

Berdasarkan ketentuan hari/jam kerja yang ada di Kantor Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bogor dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 1
Ketentuan Jam kerja Kantor Cabang

| NO. | HARI | JAM KERJA | ISTIRAHAT |
|-----|--------|-------------------|-------------------|
| 1. | Senin | 07:30 – 16:00 WIB | 12:00 – 13:00 WIB |
| 2. | Selasa | 07:30 – 16:00 WIB | 12:00 – 13:00 WIB |
| 3. | Rabu | 07:30 – 16:00 WIB | 12:00 – 13:00 WIB |
| 4. | Kamis | 07:30 – 16:00 WIB | 12:00 – 13:00 WIB |
| 5. | Jumat | 07:30 – 16:00 WIB | 11:30 – 13:00 WIB |

Sumber : Kantor Cabang Pelayanan Wilayah Kota Bogor

Namun yang terjadi di Kantor Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bogor terjadi ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan beban kerja yang dilaksanakan. Ketidaksesuaian tersebut, disebabkan oleh komposisi keahlian atau keterampilan pegawai yang belum proporsional serta kepercayaan pimpinan terhadap loyalitas pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya secara tanggung jawab dan dituntut untuk jujur dan transparan dalam mengerjakan tugas yang diemban.

MATERI DAN METODE

Metode adalah suatu prosedur atau cara untuk mengetahui yang mempunyai langkah-langkah sistematis. Metodologi penelitian merupakan cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data dengan tujuan tertentu. Menurut Sugiyono (2001:1) mengemukakan bahwa: “Metode penelitian adalah cara ilmiah yang dilakukan untuk mendapatkan data

dengan tujuan tertentu, cara ilmiah berarti kegiatan yang dilandasi keilmuan. Metode keilmuan itu merupakan gabungan memberikan kerangka yang koheren dan logis. Sedangkan pendekatan empiris memberikan kerangka pengujian dalam memastikan suatu kebenaran”.

Metode adalah cara yang ditempuh untuk mencapai suatu sasaran atau tujuan. Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.

Metode yang digunakan adalah penelitian survey (Kerlinger:1973 dalam sugiyono: 2008,7) suatu penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi dan hubungan-hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis.

Menurut David Kline (sugiyono: 2008,11) tingkat ekplanasi adalah tingkat penjas dalam penelitian analisis beban kerja pegawai menggunakan penelitian deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel lain.

Populasi menurut Sugiyono (2008:62) dalam bukunya Metode Penelitian Administrasi adalah :

“wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”.

Dalam Analisa Beban Kerja Aparatur Pada Kantor Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Wilayah Kota Bogor sebagai populasi sebagai berikut :

Tabel 2
Jumlah Aparatur Kantor Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bogor

| No | Unsur | Jumlah |
|----|-------------------|--------|
| 1 | Kepala Cabang | 1 |
| 2 | Bagian Tata Usaha | 5 |
| 3 | Bagian PKB/BBNKB | 13 |

| | | |
|---|----------------------|-----------|
| 4 | Bagian Non PKB/BBNKB | 4 |
| | JUMLAH | 23 |

Sumber : Bagian Tata Usaha Kantor cabang

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (jumlahnya lebih sedikit daripada jumlah populasinya). Teknik sampling yang digunakan sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sampel dalam penelitian Analisis Beban Kerja adalah Aparatur Pada Kantor Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Wilayah Kota Bogor sejumlah 23 responden.

Untuk memperoleh data yang diperlukan, maka penulis menggunakan beberapa teknik penelitian pengumpulan data sebagai berikut:

1. Studi Kepustakaan

Yaitu dengan cara mengumpulkan, membaca, dan menelaah kepustakaan yang berkenaan dengan Analisa Beban Kerja yang berasal dari buku pedoman maupun yang berasal dari sumber lainnya yang berkaitan dengan judul Skripsi Analisa Beban Kerja Pegawai Pada Kantor Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Wilayah Kota Bogor.

2. Studi Lapangan

Yaitu dengan meninjau secara langsung ketempat lokasi penelitian, penulis melakukan ini untuk mendapatkan data dan informasi yang berhubungan dengan permasalahan yang dibahas dalam Skripsi ini dengan cara :

- a. Observasi adalah teknik memperoleh data dengan cara meneliti dan mengamati secara langsung pada sumber data yang akan dianalisis mengenai Analisa Beban Kerja Pegawai Pada Kantor Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Wilayah Kota Bogor yang diteliti.
- b. Wawancara adalah proses tanya jawab secara lisan (Narbuko dan Achmadi, 1997 : 70). Wawancara dilakukan dengan pimpinan dan pegawai.
- c. Angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau

pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Menurut Sugiyono (2004:107), skala Likert adalah yang mempunyai gradasi yang sangat positif sampai sangat negatif dan digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, serta persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial juga untuk menganalisis kuantitatif dengan menggunakan skor untuk pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan klasifikasi penilaian sebagai berikut:

Tabel 3
Klasifikasi Jawaban Skala Likert

| Jawaban | Klasifikasi | Skor |
|----------|----------------------------|----------|
| A | Selalu | 5 |
| B | Sering | 4 |
| C | Kadang – kadang | 3 |
| D | Hampir Tidak Pernah | 2 |
| E | Tidak Pernah | 1 |

Diharapkan dalam penelitian ini diperoleh data yang seakurat mungkin guna pemaparan hasil penelitian secara lengkap dan jelas. Dan mengungkap apa yang ada pada realitanya.

Pengolahan dan Analisis Data.

Dalam penelitian kuantitatif analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisa data adalah mengelompokan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah.

Teknik analisa data dalam penelitian kuantitatif menggunakan statistik dalam penelitian Analisa Beban Kerja Pegawai Pada Kantor Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Wilayah Kota Bogor, teknik analisa data penelitian yang digunakan yaitu deskriptif. Deskriptif digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya

tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

Untuk mempermudah analisis data dan penarikan kesimpulan maka disamping menggunakan perhitungan persentase juga dilakukan dengan menggunakan statistik sederhana yaitu mentransformasikan data kualitatif menjadi data kuantitatif. Cara ini biasanya dengan menggunakan perhitungan Weight Mean Score (WMS) yaitu dilakukan pembobotan untuk setiap jawaban pilihan. Analisa data dengan menggunakan Weight Mean Score menurut Stanford Labovits Research untuk memperoleh angka penafsiran dipergunakan rumus:

Keterangan:

M = Perolehan angka kriteria penafsiran

f = Frekuensi jawaban

x = Pembobotan (skala nilai)

\sum = Penjumlahan

N = Jumlah seluruh jawaban responden (Siregar,1981;20)

Tabel 4
Kriteria Penafsiran

| Skor | Kriteria |
|-----------|--------------|
| 4,24-5,00 | Sangat Baik |
| 3,43-4,23 | Baik |
| 2,62-3,42 | Sedang |
| 1,81-2,61 | Buruk |
| 1,00-1,80 | Sangat Buruk |

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan melalui Aspek-aspek Analisis Beban Kerja pegawai Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah, berikut ini penulis akan menguraikan hasil jawaban-jawaban Responden terhadap beberapa indikator pernyataan yang tertuang dalam angket yang disebar ke 23 orang pegawai dilingkungan Kantor Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan

Daerah Provinsi Wilayah Kota Bogor mengenai Analisis Beban Kerja Pegawai Pada Kantor Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bogor. Dengan dimensi dari beban kerja yaitu norma waktu, volume kerja dan jam kerja efektif.

Pegawai Kantor Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bogor dalam melaksanakan pekerjaan dikerjakan sesuai waktu yang ditentukan sehingga diperoleh skor akhir sebesar 4.52 yang menurut penafsiran berada pada kategori SANGAT BAIK, hal tersebut didukung dengan kondisi sarana dan prasaran yang memadai dalam melaksanakan pekerjaan berpedoman kepada Standar Operasional Pelayanan (SOP) yang mengacu dan berpedoman kepada Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2000 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, yang bertujuan untuk mendorong terwujudnya penyelenggaraan pelayanan public yang prima dalam arti memenuhi rekapan dan kebutuhan baik bagi pemberi maupun penerima pelayanan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan beberapa responden pegawai, diperoleh keterangan bahwa masih ada pegawai yang hasil kerjanya kurang sesuai dengan target atau ketentuan yang telah ditetapkan atau dengan kata lain masih ada pegawai yang menunda pekerjaan sehingga pekerjaan yang dilakukannya tidak dapat terselesaikan dengan baik, sehingga tugas-tugas yang seharusnya diselesaikan oleh pegawai yang bersangkutan, oleh pimpinan tugas tersebut dialihkan kepada pegawai yang lain yang dianggapnya mampu untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut

Pegawai Kantor Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bogor dalam melaksanakan pekerjaan dikerjakan sampai selesai pada hari yang sama sehingga diperoleh skor akhir sebesar 4.04 yang menurut penafsiran berada pada kategori BAIK, hal ini sifat pekerjaan dilingkungan Kantor Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bogor adalah harus selesai dan tuntas pada hari yang sama,

artinya tidak boleh ada pekerjaan yang tertunda, apalagi yang menyangkut pendapatan maka Bendahara Penerima harus menyetorkan penerimaan dalam waktu 1 x 24 jam, serta dalam pemungutan yang menyangkut kepentingan public terutama pungutan PKB/BBNKB bila tidak dapat diselesaikan pada hari yang sama, akan mengakibatkan kerugian bagi wajib pajak dengan munculnya denda/sangsi keterlambatan, yang akan terjadi penumpukan berkas. Dengan kondisi seperti ini mau tidak mau semua pekerjaan harus dituntaskan pada hari itu juga.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan beberapa responden pegawai, diperoleh keterangan bahwa masih adanya kendala kelengkapan persyaratan yang kurang dan tidak terpenuhinya oleh wajib pajak, seperti KTP yang asli tidak dibawa atau BPKB yang tertinggal/masih dalam jaminan pihak leasing, sehingga terjadi penundaan pekerjaan yang seharusnya dapat diselesaikan pada saat itu juga.

Pegawai Kantor Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bogor dalam menyelesaikan tugas tidak pernah terjadi penundaan dalam penyelesaian pekerjaan sehingga diperoleh skor akhir sebesar 3.73 yang menurut penafsiran berada pada kategori BAIK, hal ini didukung oleh sifat pekerjaan yang kologial, artinya semua petugas dituntut untuk memiliki kemampuan teknis yang merata sehingga jarang sekali ditemukan penundaan pekerjaan. Disamping ketepatan hasil kerja, cara penyelesaian pekerjaan dan waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara peneliti dengan beberapa responden pegawai, diperoleh kesimpulan bahwa masih terdapat pegawai yang belum memiliki kemampuan menguasai dibidang komputer sehingga tugas yang dibebankan oleh pimpinan kepada pegawai yang bersangkutan mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya, maka terjadi penambahan waktu kerja/kerja lembur. Adapun tugas tersebut dapat diselesaikan dengan cara diluar jam kerja hingga tugas yang dibebankan pegawai tersebut selesai.

Pegawai Kantor Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bogor dalam pekerjaan dikerjakan sesuai waktu yang wajar sehingga diperoleh skor akhir sebesar 3.95 yang menurut penafsiran berada pada kategori BAIK, hal ini didukung kinerja pegawai yang memiliki kompetensi dalam memberikan pelayanan yang prima kepada para wajib pajak agar tidak terjadi penumpukan pekerjaan yang mengakibatkan adanya keluhan masyarakat. Selain hal tersebut juga dalam pemberian pelayanan sudah ditentukan prosedur layanan yang mengatur durasi waktu efektif untuk menghindari penumpukan pekerjaan dengan prinsip *FIFO (Fist In Fist Out)*.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan beberapa responden pegawai, diperoleh keterangan bahwa masih terdapat kelemahan dalam hal pelayanan, dimana wajib pajak yang mengisi formulir pemohon untuk membayar pajak kendaraan bermotor pengesahan/tahunan pada loket 1 dikarenakan tidak membawa alat tulis untuk mengisi formulir sementara persediaan alat tulis terbatas pada kantor Bersama Samsat Kota Bogor maka bagi yang membawa alat tulis sendiri dapat lebih dahulu mendaftar dan menerima nomor antrian, sementara yang tidak membawa alat tulis harus menunggu wajib pajak lain untuk mengisi formulir hingga selesai/bergantian.

Rekapitulasi dari dimensi norma waktu pada Pegawai Kantor Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bogor diperoleh skor rata-rata sebesar 4.06 yang menurut penafsiran berada pada kategori BAIK, hal ini didukung dengan norma 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;

d. Perubahan organisasi, sistem dan prosedur.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa sering terjadi ketimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan yang tidak merata, disatu sisi pegawai ada yang sibuk dengan pekerjaannya, sementara disisi lain terdapat beberapa pegawai yang tidak melakukan pekerjaan, seperti bersantai membaca koran, menonton tv, mengobrol bersama rekan-rekan yang sedang bersantai ataupun ada pula yang mengantarkan anaknya terlebih dahulu kesekolah. Hal ini dapat terlihat jelas ketimpangan pekerjaan secara personal atau individu. Untuk itu dalam aturan Kantor Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bogor telah ditetapkan bahwa jam kerja masuk dan keluar harus melakukan absen terlebih dahulu atau absen dilakukan dua kali setiap harinya ini dilakukan agar para pegawai disiplin dan menghargai waktu sebaik-baiknya.

Rekapitulasi dari dimensi Volume Kerja pada Pegawai Kantor Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bogor diperoleh skor rata-rata sebesar 3.9 yang menurut penafsiran berada pada kategori baik, hal ini didukung dengan 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 Seksi Inventarisasi Jabatan adalah membuat laporan kegiatan Seksi Inventarisasi Jabatan. Tugas ini adanya 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

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan beberapa responden pegawai, diperoleh keterangan bahwa Pekerjaan dipergunakan secara efektif dengan kondisi normal oleh beberapa pemangku jabatan, Pegawai menyesuaikan antara target pelaksanaan tugas dengan volume kerja yang disesuaikan dengan jumlah beban kerja jabatan sesuai dengan Permendagri Nomor 12 Tahun 2008 namun terkadang terdapat ketidaksesuaian pekerjaan disebabkan oleh komposisi keahlian atau keterampilan pegawai yang belum proporsional. Demikian pula pendistribusian PNS saat ini masih belum mengacu pada kebutuhan organisasi sebenarnya, dalam arti belum didasarkan pada beban kerja yang ada. Menumpuknya pegawai disatu unit tanpa pekerjaan yang jelas dan kurangnya pegawai di unit lain merupakan suatu contoh yang nyata dari permasalahan tersebut.

Sementara permasalahan kondisi Sumber Daya manusia / Pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas pada Satuan Kerja Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bogor yang ada sekarang dirasakan masih rendah, mengingat penambahan jumlah wajib pajak yang harus dilayani semakin bertambah dan bahkan diperkirakan akan terus meningkat. Namun penambahan jumlah wajib pajak yang harus dilayani semakin bertambah tidak berpengaruh dengan penambahan pegawai semestinya apabila pelayanan masyarakat semakin meningkat maka harus diikuti dengan adanya perekrutan pegawai oleh Kantor Pusat Pelayanan Pendapatan Provinsi akan tetapi penambahan pegawai belum terealisasikan dari tahun 2007 sampai sekarang belum ada respon yang baik dari Pemerintah Pusat Dinas Pendapatan Provinsi.

Rekapitulasi dari dimensi Volume Kerja pada Pegawai Kantor Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bogor diperoleh skor rata-rata sebesar 3.85 yang menurut penafsiran berada pada kategori BAIK, hal ini didukung dengan Jam Kerja Efektif Untuk dapat melakukan analisis beban kerja secara baik dan benar, terlebih dahulu perlu ditetapkan alat ukurnya,

sehingga pelaksanaannya dapat dilakukan secara transparan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan beberapa responden pegawai, diperoleh keterangan bahwa jam kerja efektif apabila pegawai tersebut dapat menyelesaikan pekerjaan dalam perhitungan yang telah ditentukan melalui analisis beban kerja. Dari perhitungan tersebut dapat terlihat ukuran untuk menganalisa beban kerja sesuai jam kerja yang dipergunakan.

Bekerja terdapat alat ukur untuk menganalisa beban kerja sesuai jam kerja yang dipergunakan dalam keterbukaan/transparansi sebagai suatu syarat agar pelaksanaan analisis beban kerja dapat dilaksanakan secara obyektif, sehingga laporan hasil analisis beban kerja benar-benar akurat dan dapat dipertanggung jawabkan.

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).

Dalam Keputusan Presiden Nomor 68 Tahun 1995 telah ditentukan jam kerja instansi pemerintah 37 jam 30 menit per minggu, baik untuk yang 5 (lima) hari kerja ataupun yang 6 (enam) hari kerja sesuai dengan yang ditetapkan Kepala Daerah masing-masing.

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 Jam : 5 = 7,5 Jam (7 Jam 30 Menit).

- Jam Kerja Efektif Per Hari = 75% x 7,5 Jam = 5 Jam 37 Menit = 337 Menit dibulatkan 330 Menit (5 Jam 30 Menit).

- Jam Kerja Efektif Per Minggu = 5 Hari x 330 Menit = 1.650 Menit.

- Jam Kerja Efektif Per Bulan = 20 Hari x 330 Menit = 6.600 Menit

- Jam Kerja Efektif Per Tahun = 12 Bulan x 6.600 Menit = 79.200 Menit = 1.320 Jam = 1.300 Jam

- b. Untuk 6 hari kerja :

- Jam Kerja PNS Per Minggu = 37,5 Jam (37 Jam 30 Menit).

- Jam Kerja PNS Per Hari = 37,5 Jam : 6 = 6,25 Jam (6 Jam 15 Menit).

- Jam Kerja Efektif Per Hari = 75% x 6,25 Jam = 4 Jam 40 Menit = 280 Menit dibulatkan menjadi 275 Menit (4 Jam 35 Menit).

- Jam Kerja Efektif Per Minggu = 6 Hari x 275 Menit = 1.650 Menit

- Jam Kerja Efektif Per Bulan = 24 Hari x 275 Menit = 6.600 Menit

- Jam Kerja Efektif Per Tahun = 12 Bulan x 6.600 Menit = 79.200 Menit = 1.320 Jam = 1.300 Jam

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.

- Jam Kerja Formal per Minggu = 37 Jam 30 Menit.

- Jam Kerja Efektif per Minggu (dikurangi waktu luang 25%) = 75/100 x 37 Jam 30 Menit = 28 Jam

Jam Kerja Efektif per hari :

- 5 hari kerja = 28 jam/5 hari = 5 jam 36 menit/hari

- 6 hari kerja = 28 jam/6 hari = 4 jam 23 menit/hari

Jam Kerja Efektif per Tahun :

- hari kerja = 235 hr x 5 jam 36 mnt/hr = 1.324 jam = 1.300 jam

- hari kerja = 287 hr x 4 jam 23 mnt/hr = 1.339 jam = 1.300 jam.

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

Dengan terpetakannya Tupoksi pegawai pada setiap unit kerja, maka berdasarkan analisis beban kerja dapatlah dihitung jumlah kebutuhan/formasi pegawai setiap pekerjaan/unit kerja. Oleh karena itu, langkah pertama yang harus dilakukan adalah analisis beban kerja. Langkah ini dimaksudkan untuk memperoleh komposisi kelembagaan yang proporsional dengan jumlah PNS sesuai dengan beban kerja suatu instansi. Dengan demikian 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.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Berdasarkan analisis beban kerja Pegawai Pada Kantor Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bogor dapat disimpulkan bahwa :

1. Norma waktu dalam penyelesaian tugas yang dikerjakan oleh pegawai diperoleh skor rata-rata sebesar 4.06 yang menurut penafsiran berada pada kategori baik, karena pegawai bekerja sesuai dengan waktu yang ditentukan walaupun terjadi penundaan hanya faktor persyaratan dan kelengkapan wajib pajak yang kurang terpenuhi namun demikian hal tersebut tidak mempengaruhi kinerja secara keseluruhan.
2. Volume kerja dimaksudkan untuk mengukur dan menghitung beban kerja setiap jabatan/unit kerja di lingkungan Kantor Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bogor sehingga diperoleh skor rata-rata sebesar 3.9 yang menurut penafsiran berada pada kategori baik, dapat
3. Jam kerja efektif dalam penyelesaian tugas yang dikerjakan oleh pegawai diperoleh skor rata-rata sebesar 3,85 yang menurut penafsiran berada pada kategori baik, karena standar kerja merupakan panduan atau pedoman setiap pegawai untuk menyelesaikan waktu tepat dalam rangka melaksanakan tugas agar dapat memberikan kepastian dan kejelasan proses serta memberikan kepastian hukum kepada masyarakat terutama wajib pajak.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary. 2006. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*. Jilid satu Edisi ke sepuluh. Klaten: PT.Intan Sejati.
- Gomes, Faustino Cardoso, DR. 2003. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*. Yogyakarta: Andi.
- Mathis R.L dan Jackson J.H, 2002, *“Manajemen Sumber daya Manusia”*, Jakarta : Salemba Empat.
- Moekijat. Drs., 2010. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*. Bandung: CVAlfabeta.
- Handoko, T. Hani . 2001. *“Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia”*. Edisi Kedua. Cetakan Duabelas. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*. Edisi Revisi. Cetakan Ketujuh. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P, 2001, *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, cetakan Ketujuh, Jakarta: Radar Jaya Offset
- Sugiyono, Prof.DR., 2008. *”Metode Penelitian Administrasi”*. Bandung: CVAlfabeta.

- Yitno, yudi.DKK. 2010. ***“Pedoman Analisis Beban Kerja”***. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara.
- Wahyudi, Bambang, 2002, ***“Manajemen Sumber Daya Manusia”***, edisi Revisi, Bandung: Sulita.