

Perencanaan Sumber Daya Manusia Tenaga Kependidikan Di Universitas Pendidikan Indonesia Kampus Daerah

Iin Suartini^{1*}, Syamsul Maarif^{2}, Siti Amanah^{3***}**

* Universitas Pendidikan Indonesia, Jalan Dr. Setiabudhi 229 Bandung

** School of Business, IPB University, Pajajaran Road Bogor

*** Departement Communication and Community Development Sains, Faculty Human Ecologi, IPB University, Building FEMA Kamper Road Darmaga Campus, Bogor

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
<p>Riwayat Artikel:</p> <p>Diterima: 10-01-2022 Disetujui: 21-03-2022</p> <hr/> <p>Kata kunci:</p> <p>Analisis beban kerja Full Time Equivalent (FTE) Manajemen Sumber daya manusia Perencanaan sumber daya manusia Pemetaan dan struktur sumber daya manusia</p>	<p>Abstract: The purpose of this study is to analyze the availability of educational supporting staff with their workload and the ideal standard formulation of human resources requirements in the campus area. This research used quantitative and qualitative descriptive method. Respondents were the entire supporting educational staff accross five local campuses of Cibiru, Sumedang, Tasikmalaya, Purwakarta and Serang. Data were analyzed using simple statistics and workload analysis using full time equivalent. The study results showed that the available of educational supporting staff were still dominated by high school graduates with the field of general work equipment and those who possessed a higher education level mostly aged over 45 years old. The condition was caused by ineffective work accumulation at a certain time for a certain educational personnel. The ideal standard formulation of educational supporting staff on the campus areas showed that in Cibiru campus have already ideal number of educational staff, while in Sumedang campus the number of educational supporting staff are exceeded the ideal number. Moreover, in Tasikmalaya, Purwakarta and Serang campuses were having a shortage of ideal supporting staff.</p> <p>Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah menganalisis ketersediaan tenaga kependidikan dengan beban kerja serta formulasi standar ideal kebutuhan tenaga kependidikan di kampus daerah. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dan kualitatif. Responden merupakan keseluruhan tenaga kependidikan di lima kampus daerah yaitu Cibiru, Sumedang, Tasikmalaya, Purwakarta dan Serang. Pengolahan data menggunakan statistik sederhana dan analisis beban kerja dengan menggunakan rumus full time equivalent. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketersediaan tenaga kependidikan masih didominasi oleh pendidikan SMA dengan bidang kerja umum perlengkapan dan yang memiliki pendidikan tinggi kebanyakan sudah berusia diatas 45 tahun. Kondisi tendik tersebut mengakibatkan terjadinya penumpukan pekerjaan pada waktu tertentu dan tenaga kependidikan tertentu. Formulasi standar ideal tendik di kampus daerah menunjukan bahwa kampus Cibiru sudah ideal, Sumedang melebihi jumlah ideal dan Tasikmalaya, Purwakarta dan Serang mengalami kekurangan tenaga kependidikan.</p>
<p>Alamat Korespondensi:</p> <p>Iin Suartini, Universitas Pendidikan Indonesia Jalan Dr. Setiabudhi 229 Bandung E-mail: iinsuartini@gmail.com</p>	

PENDAHULUAN

Berdasarkan Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, yang dimaksud dengan Perguruan tinggi adalah organisasi yang bergerak dalam pendidikan, baik yang diselenggarakan oleh pemerintah yaitu Perguruan Tinggi Negeri (PTN) maupun perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh swasta yaitu Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Sumber daya manusia (SDM) merupakan sumber daya utama organisasi yang harus dikelola secara efektif dan efisien dengan memperhatikan aspek pengetahuan agar dapat memberi kontribusi nilai lebih bagi perguruan tinggi (Suharsaputra, 2015). Manajemen SDM merupakan proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan menggaji karyawan serta mengurus hubungan pegawai, dan memberikan kesejahteraan yang adil (Dessler, 2015).

Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) sudah berstatus sebagai Perguruan Tinggi Negeri badan hukum (PTNbh) melalui Peraturan Pemerintah Nomor 15 tahun 2014 tentang Statuta Universitas Pendidikan Indonesia. Dengan ditetapkannya UPI sebagai PTNbh maka UPI memiliki otonomi baik dalam bidang akademik maupun non-akademik. Otonomi non-akademik salah satunya adalah keleluasaan untuk mengatur tata kelola dan struktur organisasi secara mandiri. UPI menyusun tatanan pengelolaan organisasi dan tugasnya dalam Keputusan MWA No 6489 Tahun 2015 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Universitas Pendidikan Indonesia (SOTK UPI), yang secara rinci mengurai berbagai hierarki tugas dan wewenang dari setiap bagian. Berdasarkan SOTK, UPI memiliki delapan fakultas dan lima kampus daerah yang tersebar di berbagai kota dan/atau kabupaten. UPI kampus daerah terletak di Cibiru Kabupaten Bandung, Kabupaten Sumedang, Kota Tasikmalaya, Kabupaten Purwakarta dan Propinsi Banten.

Kampus UPI di daerah dipimpin oleh direktur yang dibantu oleh wakil direktur, departemen dan program studi, laboratorium/workshop/studio/micro teaching, pusat kajian dan tiga sub bagian. Setiap kampus daerah memiliki satu sampai dua program studi. Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD) terdapat di seluruh kampus daerah. Program Studi Pendidikan Guru Pendidikan Anak Usia Dini (PGPAUD) terdapat di Kampus Cibiru, Purwakarta, dan Tasikmalaya. Program studi PGSD Pendidikan Jasmani terdapat di Kampus Sumedang. Setiap kampus daerah memiliki tiga Kepala Sub bagian, diantaranya: 1) Sub Bagian Akademik dan Kemahasiswaan; 2) Sub bagian Keuangan dan Kepegawaian, dan 3) Sub Bagian Umum dan Perlengkapan. Setiap kampus daerah juga memiliki perpustakaan, laboratorium, laboratorium TIK, micro teaching, dan pusat kajian.

Jumlah total tenaga kependidikan dari lima Kampus Daerah adalah 156 pegawai, 76 diantaranya berstatus PNS dan sebanyak 80 tendik sebagai pegawai tidak tetap (PTT). Berdasarkan rasio jumlah mahasiswa dan dosen bahwa tendik di UPI kampus daerah sudah memenuhi kebutuhan. Rasio rata-rata tendik dan mahasiswa adalah 1: 34 yang artinya satu orang tendik melayani 34 orang mahasiswa. Berdasarkan bidang pekerjaannya tendik UPI Kampus Daerah memiliki 56 persen tenaga fungsional umum, 19 persen tenaga kebersihan, 15 persen sekuriti dan sisanya adalah tenaga medis, tenaga teknis, pustakawan dan supir. Tingkat pendidikan menggambarkan bahwa tendik di kampus daerah masih 72 persen berijazah SMA, pendidikan sarjana (S1) 18 persen dan sisanya terdiri dari SMP, Diploma dan S2. Bidang pekerjaan menggambarkan ketidak seimbangan tendik dalam memangku jabatan dan kemungkinan untuk melakukan pekerjaan yang bukan keahliannya.

Fasilitas yang harus dimiliki oleh setiap kampus daerah yaitu perpustakaan, laboratorium micro teaching, laboratium penunjang perkuliahan, dan laboratorium TIK. Fasilitas tersebut dikelola oleh tenaga kependidikan (tendik) dan sebagian besar dibebankan pada dosen pengampu matakuliah. Hal ini mengakibatkan kurang optimalnya penggunaan fasilitas yang ada dan menjadi beban tambahan bagi dosen pengampu matakuliah. Pengelolaan perpustakaan di beberapa kampus daerah tidak ditangani oleh pustakawan melainkan oleh administrasi umum dan pegawai tidak tetap (PTT). Begitu juga dengan kearsipan yang bidang pekerjaannya disatukan dengan bagian umum dan sekretariat. Dengan gambaran tersebut, maka diperlukan analisis yang membahas tentang perencanaan pegawai berdasarkan tugas dan lingkup pekerjaan serta pendidikan dan keahlian sehingga terdapat formulasi yang tepat bahwa setiap kampus daerah harus memiliki jumlah tendik yang sesuai dengan kebutuhan berdasarkan peta kebutuhan SDM.

Berdasarkan gambaran di atas, penelitian ini mengangkat permasalahan yang terjadi di UPI Kampus Daerah mengenai perencanaan SDM tendik dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Saat ini tendik yang ada di Kampus Daerah sebagian besar belum memiliki kualifikasi yang sesuai dengan bidang pekerjaan dan keahlian

yang dipersyaratkan dalam tiap jabatan. Jumlah tenaga kependidikan di Kampus Daerah juga cenderung terbatas baik dari sisi kompetensi dan jumlah. Berdasarkan hal tersebut maka dirumuskan beberapa permasalahan yang perlu dianalisis adalah bagaimana keterkaitan antara ketersediaan tendik dengan beban kerja dan bagaimana formulasi standar jumlah ideal kebutuhan tendik di UPI Kampus Daerah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis ketersediaan tendik dengan beban kerja yang harus dilaksanakan serta memformulasikan standar ideal tendik di UPI Kampus Daerah

METODE

Manajemen SDM merupakan rencana sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional (Robert L. Mathis, 2006). Dalam fungsi manajemen perencanaan merupakan hal pertama yang harus dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan mengurangi ketidakpastian dalam pengelolaan SDM untuk mencapai tujuan perusahaan (Bangun, 2012). Perencanaan manajemen SDM sangat diperlukan dalam rangka memberdayakan seluruh kemampuan dalam mencapai tujuan dengan teratur dan terarah melalui sistem formal yang sudah dibuat suatu organisasi, sehingga akan menghasilkan penempatan pegawai yang tepat sesuai dengan pendidikan dan kemampuannya.

Perencanaan SDM

Secara umum kebutuhan akan perencanaan SDM dapat mengidentifikasi antara kebutuhan dan persediaan akan SDM di masa yang akan datang dengan membuat program untuk menghapuskan apapun yang tidak sesuai dari semua kepentingan baik individu dan organisasi (Schuler, 1987). Perencanaan SDM adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan (Hasibuan, 1990).

Perencanaan SDM merupakan proses sistematis yang menganalisis keadaan sumber daya manusia dalam kepastian ketersediaan akan jumlah dan kualitas dengan keterampilan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan (Noe, R Wayne Mondy, 1996). Perencanaan SDM adalah susunan pekerjaan dalam mengantisipasi berbagai permintaan bisnis dan lingkungan di masa mendatang dalam memenuhi kebutuhan pegawai sesuai dengan perkembangan pada organisasi (Handoko, 2001). Berdasarkan pengertian di atas, perencanaan SDM meliputi proses kegiatan menganalisis kebutuhan pegawai pada suatu organisasi dengan membuat daftar pekerjaan dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Dengan demikian perencanaan SDM sangat diperlukan mengingat organisasi akan memiliki gambaran yang jelas tentang keadaan SDM di masa yang akan datang dan dapat mengantisipasi berbagai kemungkinan yang akan terjadi.

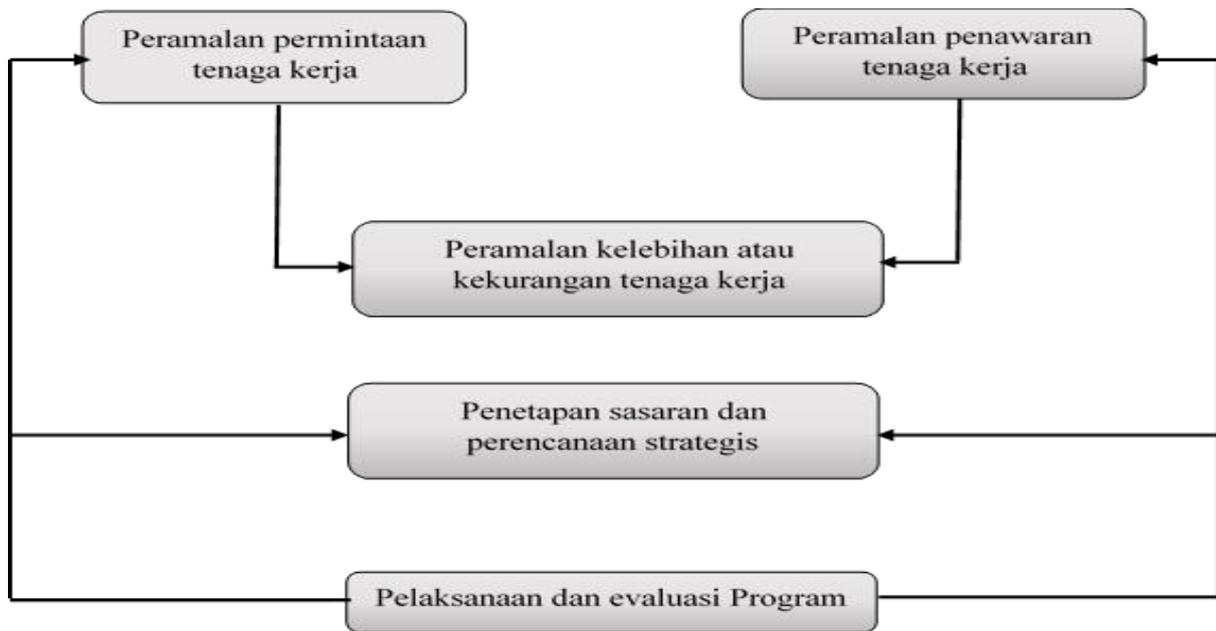
Berdasarkan beberapa pengertian di atas, perencanaan SDM meliputi proses kegiatan menganalisis kebutuhan pegawai pada suatu organisasi dengan membuat daftar pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Perencanaan SDM harus melibatkan berbagai pihak terkait terutama para manajer, sehingga kebutuhan akan pegawai sesuai dengan kebutuhan masing-masing unit kerja dapat terpenuhi.

Proses Perencanaan

Proses perencanaan SDM dimulai dengan mempertimbangkan tujuan dan strategik organisasional, melakukan penilaian eksternal dan internal mengenai kebutuhan dan pasokan SDM, meramalkan akan kebutuhan SDM dan mengidentifikasi keadaan karyawan yang tersedia, setelah itu diformulasikan strategik SDM serta perencanaan keseimbangan karyawan (Robert L. Mathis, 2006).

Proses perencanaan SDM diawali dengan peramalan, penentuan sasaran dan perencanaan strategis, serta pelaksanaan dan evaluasi program (Gambar 1). Tahapan-tahapan yang harus dilakukan menurutnya adalah: 1) peramalan (*forecasting*) karyawan, manajer SDM melakukan analisis secara internal terhadap berbagai kegiatan pekerjaan yang ada pada organisasi, dan secara eksternal menganalisis pasar tenaga kerja yang ada di luar organisasi; 2) peramalan kelebihan dan kekurangan tenaga kerja; 3) menetapkan sasaran dan perencanaan strategis, dan 4) pelaksanaan dan evaluasi program (Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, 2010).

Proses perencanaan manajerial dasar melibatkan penempatan tujuan terlebih dahulu, membuat prediksi dasar perencanaan, menyiapkan tindakan alternatif, mengevaluasi opsi terbaik, kemudian memilih dan merencanakan rencana (Dessler, 2015).



Sumber : Noe *et al*, 2010

Gambar 1 Proses Perencanaan SDM

Berdasarkan Gambar 1 mengenai proses perencanaan SDM maka bisa disimpulkan bahwa dalam merencanakan SDM harus melewati tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Menentukan tujuan organisasi terlebih dahulu, biasanya pada institusi perguruan tinggi ditandai dengan adanya visi, misi dan tujuan
2. Membuat analisis ketersediaan dan kebutuhan SDM berdasarkan jumlah jabatan dan bidang pekerjaan yang ditetapkan dalam mencapai tujuan tersebut.
3. Membuat analisis kondisi lingkungan yang berkaitan dengan ketersediaan tenaga kerja serta berbagai faktor yang mempengaruhi seperti peraturan pemerintah, adat istiadat, kultur dan budaya.
4. Memperkirakan kebutuhan pegawai yang ideal berdasarkan kedua analisis internal dan eksternal.
5. Menetapkan sasaran dan strategi perencanaan yang tepat dalam memenuhi standar kebutuhan SDM.
6. Pelaksanaan dan evaluasi dari program strategis tersebut sehingga dapat menghasilkan perbaikan-perbaikan selanjutnya.

Analisis Pekerjaan dan Beban Kerja

Berdasarkan pendapat di atas maka dalam membuat suatu prakiraan (*forecasting*) jumlah dan keahlian pegawai, terlebih dahulu harus melakukan analisis pekerjaan yang ada dalam organisasi. Schuler berpendapat bahwa inti dari perencanaan SDM adalah sebuah analisis tentang kapabilitas organisasi, khususnya sebuah organisasi perlu mengetahui berapa pegawai yang berkualitas yang dibutuhkan untuk mengerjakan beberapa pekerjaan (Schuler, 1987).

Analisis pekerjaan adalah proses sistematis untuk memperoleh informasi tentang tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab serta kualifikasi yang dibutuhkan oleh pemangku pekerjaan (Bangun, 2012). Analisis pekerjaan dalam organisasi merupakan dasar dalam berbagai fungsi perencanaan SDM yang merupakan kegiatan inti sebagai dasar dalam menentukan rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, menentukan program pelatihan dan pemberhentian (Schuler, 1987). Menurutnya analisis pekerjaan sangat dipengaruhi oleh kegiatan perencanaan SDM serta lingkungan internal. Kegiatan perencanaan SDM tersebut meliputi produktivitas dan program perbaikan kehidupan kerja. Sedangkan lingkungan internal terdiri dari tujuan manajemen dan

teknologi. Dalam menganalisis pekerjaan harus membuat deskripsi pekerjaan yang terdiri dari tugas, tujuan, standar dan karakteristik pekerjaan. Setelah itu tentukan spesifikasi pekerjaan yang meliputi keahlian, pengetahuan, kemampuan, kepribadian, minat dan preferensi.

Analisis pekerjaan (*job analysis*) sebagai proses tersistem dalam menentukan kemampuan, tugas-tugas dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu pekerjaan (Fahmi, 2016). Manajer SDM harus emeperhatikan tiga kondisi dalam membuat analisis pekerjaan, yaitu 1) kondisi awal organisasi; 2) kondisi operasional, dan 3) kondisi diluar perkiraan seperti perubahan kebijakan baik internal maupun eksternal. Hal ini bertujuan supaya analisis pekerjaan yang dibuat memiliki kerangka nilai strategis (*stratgic value*) atau organisasi perusahaan membuat rencana yang memiliki kerangka kerja (*framework*) yang kompetitif seperti yang digambarkan pada Gambar 2.



Sumber : Fahmi 2016

Gambar 2 Proses Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan dalam organisasi merupakan dasar dalam berbagai fungsi perencanaan SDM yang merupakan kegiatan inti sebagai dasar dalam menentukan rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, menentukan program pelatihan dan pemberhentian (Schuler, 1996). Menurutnya analisis pekerjaan sangat dipengaruhi oleh kegiatan perencanaan SDM serta lingkungan internal. Kegiatan perencanaan SDM tersebut meliputi produktivitas dan program perbaikan kehidupan kerja. Sedangkan lingkungan internal terdiri dari tujuan manajemen dan teknologi. Dalam menganalisis pekerjaan harus membuat deskripsi pekerjaan yang terdiri dari tugas, tujuan, standar dan karakteristik pekerjaan. Setelah itu tentukan spesifikasi pekerjaan yang meliputi keahlian, pengetahuan, kemampuan, kepribadian, minat dan preferensi.

Analisis pekerjaan merupakan sebuah usaha sistematis dalam mengumpulkan, menilai dan mengorganisasikan semua jenis pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi (Siagian, 1997). Kegiatan analisis pekerjaan adalah suatu tindakan yang sangat penting dilakukan oleh suatu organisasi perusahaan. Informasi analisis pekerjaan yang baik setidaknya harus meliputi beberapa hal diantaranya:

1. Analisis pekerjaan dapat memberikan gambaran tentang tantangan yang bersumber dari lingkungan internal dan eksternal.
2. Analisis pekerjaan mampu menghilangkan persyaratan pekerjaan yang tidak diperlukan berdasarkan pemikiran diskriminatif.

3. Analisis pekerjaan mampu menemukan unsur-unsur pekerjaan yang mendorong atau menghambat kualitas anggota organisasi.
4. Analisis pekerjaan dapat merencanakan kebutuhan tenaga kerja untuk masa depan.
5. Analisis pekerjaan mampu mensinkronkan lamaran yang masuk dengan lowongan pekerjaan yang tersedia.
6. Analisis pekerjaan mampu membantu dalam menentukan kebijakan dan program pelatihan.
7. Analisis pekerjaan dapat menyusun rencana pengembangan potensi para pekerja.
8. Analisis pekerjaan dapat menentukan standar prestasi kerja yang realistik.
9. Analisis pekerjaan dapat menempatkan para pegawai agar sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang dimiliki.
10. Analisis pekerjaan juga sangat penting artinya dalam merumuskan dan menentukan sistem serta tingkat kompensasi yang adil dan tepat.

Tujuan analisis pekerjaan ialah memberikan uraian dan spesifikasi suatu pekerjaan. Uraian pekerjaan (*job description*) adalah informasi yang memberikan gambaran tentang tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang dari suatu pekerjaan. Secara umum urutan dari deskripsi pekerjaan memuat bagian yang mencakup: 1) Identitas Pekerjaan; 2) uraian singkat tentang pekerjaan; 3) tugas-tugas yang dilaksanakan; 4) tanggung jawab pekerjaan; 5) wewenang atas pekerjaan; 6) hubungan dengan pekerjaan lain; 7) bahan dan peralatan yang dibutuhkan, dan 8) konteks pekerjaan.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No 75 tahun 2004 mendefinisikan beban kerja sebagai aspek pokok yang menjadi dasar untuk perhitungan. Beban kerja ditetapkan melalui program unit kerja yang selanjutnya dijabarkan menjadi target pekerjaan untuk setiap jabatan. Beban kerja menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan/instansi menurut jenis pekerjaannya (Mangkuprawira, 2004).

Analisis Beban Kerja adalah suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja, hal ini sesuai dengan Permendagri nomor 12 tahun 2008. Analisis beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu, atau dengan kata lain analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seorang petugas (Komaruddin, 1996).

Analisis beban kerja adalah metode untuk menghitung beban kerja sehingga dapat dihitung jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan beban kerja tersebut (L Hardi Pranoto, 2015). *Full Time Equivalent* (FTE) merupakan satuan yang dipakai dalam perhitungan kebutuhan tenaga kerja. FTE adalah jumlah tenaga kerja (orang) yang dibutuhkan untuk melakukan/menyelesaikan serangkaian kegiatan tertentu pada periode tertentu. Ada empat dasar untuk menghitung FTE yaitu: 1) Standar waktu proses; 2) standar fasilitas; 3) standar keluaran, dan 4) aktivitas unit kerja.

Menentukan FTE berdasarkan standar waktu proses pengerjaan di unit kerja satu orang untuk mengetahui berapa jumlah orang yang harus mengerjakan suatu pekerjaan tersebut. Untuk mengetahui jumlah orang yang harus mengerjakan tinggal menghitung volume pekerjaan yang ada dibagi standar waktu proses pengerjaan, maka akan didapat jumlah orang yang harus mengerjakan.

$$FTE \text{ berdasarkan standar keluaran} = \frac{\text{Volume pekerjaan}}{\text{Standar waktu proses}}$$

Menentukan berdasarkan standar fasilitas atau alat, dengan mengetahui standar jumlah orang yang mengerjakan dan jumlah alat atau fasilitas, maka dengan mudah bisa diketahui jumlah kebutuhan orangnya.

$$FTE \text{ berdasarkan standar fasilitas} = \text{Jumlah fasilitas} \times \text{Standar kebutuhan orang}$$

Perhitungan FTE atau kebutuhan tenaga kerja bisa didasarkan pada standar keluaran. Mengetahui kemampuan satu orang tenaga kerja dalam menghasilkan sejumlah keluaran (*output*) dan target keluaran dalam satu hari, maka bisa diketahui jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan.

$$FTE \text{ berdasarkan standar keluaran} = \frac{\text{Target keluaran}}{\text{Standar keluaran}}$$

Pendekatan penghitungan FTE bisa juga didasarkan pada aktivitas suatu unit kerja. Pendekatan ini dilakukan karena cara pendekatan target tidak dilakukan. Sebagai contoh pekerjaan administrasi yang tidak bisa diukur targetnya tetapi pekerjaan tetap ada, ini berarti ada beban kerja. Pekerjaan lain yang tidak bisa diukur targetnya adalah bagian pendukung (administrasi) dan pelayanan (jasa).

$$FTE \text{ berdasarkan aktivitas unit kerja} = \text{Jumlah aktivitas} \times \text{Frekuensi aktivitas} \times \text{Jumlah orang yang mengerjakan aktivitas}$$

Kepmenpan No 75 tahun 2004 menyebutkan aspek-aspek dalam perhitungan beban kerja yang terdiri dari : 1) beban kerja; 2) Standar kemampuan rata-rata, dan 3) waktu kerja. beban kerja merupakan aspek pokok yang menjadi dasar untuk menghitung program-program unit kerja. Target pekerjaan untuk setiap jabatan merupakan uraian beban kerja setiap program unit kerja. Standar kemampuan diukur dari satuan waktu yang digunakan atau satuan hasil. Standar kemampuan dari satuan waktu disebut dengan norma waktu. Sedangkan standar kemampuan dari satuan hasil disebut dengan norma hasil. Norma waktu adalah satu satuan waktu yang digunakan untuk mengukur berapa hasil yang diperoleh. Rumusnya adalah:

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

Norma hasil merupakan satu satuan hasil dapat diperoleh dalam waktu berapa lama. Rumusnya adalah:

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

Waktu kerja yang dimaksud adalah waktu kerja yang secara efektif digunakan untuk bekerja. Waktu kerja efektif terdiri atas hari kerja efektif dan jam kerja efektif. Hari kerja efektif adalah jumlah hari dalam kalender dikurangi hari libur dan cuti. Perhitungannya adalah sebagai berikut:

Jml. Hari menurut kalender Hari
Jml. Hari minggu dalam 1 tahun Hari
Jml. Hari libur dalam 1 tahun Hari
Jumlah cuti dalam 1 tahun Hari
 Hari
Hari libur dan cuti Hari
Hari kerja Efektif Hari

Jam kerja efektif adalah jumlah jam kerja formal dikurangi dengan waktu kerja yang hilang karena tidak bekerja (*allowance*) seperti buang air, melepas lelah, istirahat makan, dan sebagainya. *Allowance* diperkirakan rata-rata sekitar 30 % dari jumlah jam kerja formal. Dalam menghitung jam kerja efektif sebaiknya digunakan ukuran 1 minggu.

Analisis beban kerja adalah metode untuk menghitung beban kerja sehingga dapat dihitung jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan beban kerja tersebut (L Hardi Pranoto, 2015). *Full Time Equivalent* (FTE) merupakan satuan yang dipakai dalam perhitungan kebutuhan tenaga kerja. FTE adalah

jumlah tenaga kerja (orang) yang dibutuhkan untuk melakukan/menyelesaikan serangkaian kegiatan tertentu pada periode tertentu. Ada empat dasar untuk menghitung FTE yaitu: 1) Standar waktu proses; 2) standar fasilitas; 3) standar keluaran, dan 4) aktivitas unit kerja.

METODE

Penelitian dilaksanakan dengan menggunakan metode kombinasi (*mixed methods*) yaitu dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Metode kuantitatif digunakan untuk menganalisis keadaan tendik saat ini serta keterkaitan antara SDM tendik dan beban kerja di UPI Kampus Daerah. Analisis beban kerja adalah metode untuk menghitung beban kerja sehingga dapat dihitung jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan beban kerja tersebut (L Hardi Pranoto, 2015). *Full Time Equivalent* (FTE) merupakan satuan yang dipakai dalam perhitungan kebutuhan tenaga kerja. Sedangkan kualifikasi yang dibutuhkan dan langkah-langkah memenuhi kebutuhan SDM tendik dilakukan wawancara dengan para pimpinan. Sampel yang digunakan adalah keseluruhan populasi yaitu yang menjadi responden adalah seluruh tendik yang ada di kampus daerah dengan jumlah 156 orang.

Data penelitian dihasilkan dari data primer berdasarkan kuesioner dan wawancara dengan tendik dan para pimpinan yang ada di Kampus Daerah. Data sekunder diperoleh dari laporan tahunan universitas dan data yang ada di Kampus Daerah. Observasi juga digunakan dalam rangka melengkapi data tersebut, observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan mengamati dan mencatat pola perilaku orang objek atau kejadian secara sistematis (Istijanto, 2005).

Pengolahan data kondisi saat ini dilakukan dengan menggunakan statistik sederhana yaitu tabulasi silang (*cross tab*) antara latar belakang pendidikan, usia, bidang kerja dan hasil kerja. Pengolahan data untuk mengetahui beban pekerjaan yang ada di masing-masing kampus pada setiap orang, menggunakan *scoring* indeks dari masing-masing jabatan, sehingga menghasilkan peta beban kerja yang dilakukan oleh setiap SDM tendik yang ada di kampus daerah. Rumus yang dipergunakan dalam melakukan indeks berdasarkan transformasi indeks indikator (Sumardjo 1999), sebagai berikut:

$$IP = \frac{\sum SI - \sum SK}{\sum SMI}$$

Keterangan:

- IP : Indikator Pekerjaan
- SI : Skor yang dicapai per indikator
- SK : Skor Indikator Terkecil
- SMI : Skor Maksimal tiap indikator

Pengolahan data selanjutnya adalah menghitung kebutuhan SDM tendik secara ideal dengan menggunakan FTE (*full time equivalent*) berdasarkan aktivitas unit kerja. Menghitung FTE berdasarkan aktivitas suatu unit kerja (FTEa) yaitu jumlah aktifitas ($\sum a$) dikali frekuensi aktifitas (Fa) dikali durasi aktivitas (Da) dikali jumlah orang yang mengerjakan aktifitas ($\sum sdm$), waktu kerja efektif (WKE) dengan rumus sebagai berikut:

$$FTEa = \frac{\sum a \times Fa \times Da \times \sum sdm}{WKE}$$

Membuat analisis keterkaitan tendik dengan beban kerja yang harus dilakukan diawali dengan mengidentifikasi peta jabatan yang ada di UPI Kampus Daerah. Analisis peta jabatan diperoleh berdasarkan struktur organisasi, tugas pokok dan fungsi dari masing-masing kampus daerah. Peta jabatan yang terdapat di kampus daerah dibagi menjadi lima bagian yaitu 1) Akademik dan Kemahasiswaan; Keuangan dan Kepegawaian; 3) Umum dan Perlengkapan; 4) Perpustakaan dan 5) Teknologi Informasi dan Komunikasi. Rincian pekerjaan (*job description*) dibuat berdasarkan peta jabatan. Mengidentifikasi rincian pekerjaan dari masing-masing peta jabatan tersebut merupakan langkah yang harus dilakukan. Selanjutnya pemberian kategori pada masing-masing rincian tugas yaitu 1) pekerjaan yang sama sekali tidak pernah dilakukan selama

memegang jabatan; 2) pekerjaan yang pernah dilakukan dalam kurun waktu 1 tahun terakhir; 3) pekerjaan yang dilakukan dalam kurun waktu 2-5 tahun terakhir; 4) pekerjaan yang dilakukan dalam periode waktu tertentu mulai dari setiap bulan, tri wulan dan semester, dan 5) pekerjaan yang dilakukan secara rutin setiap hari atau setiap minggu. Indeks dipergunakan untuk melihat beban kerja yang dilakukan setiap orang dalam setiap kampus, sehingga akan diperoleh hasil presentase beban kerja yang dilakukan setiap bagian pada setiap kampus.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Keterkaitan antara Ketersediaan SDM Tendik dan Beban Kerja

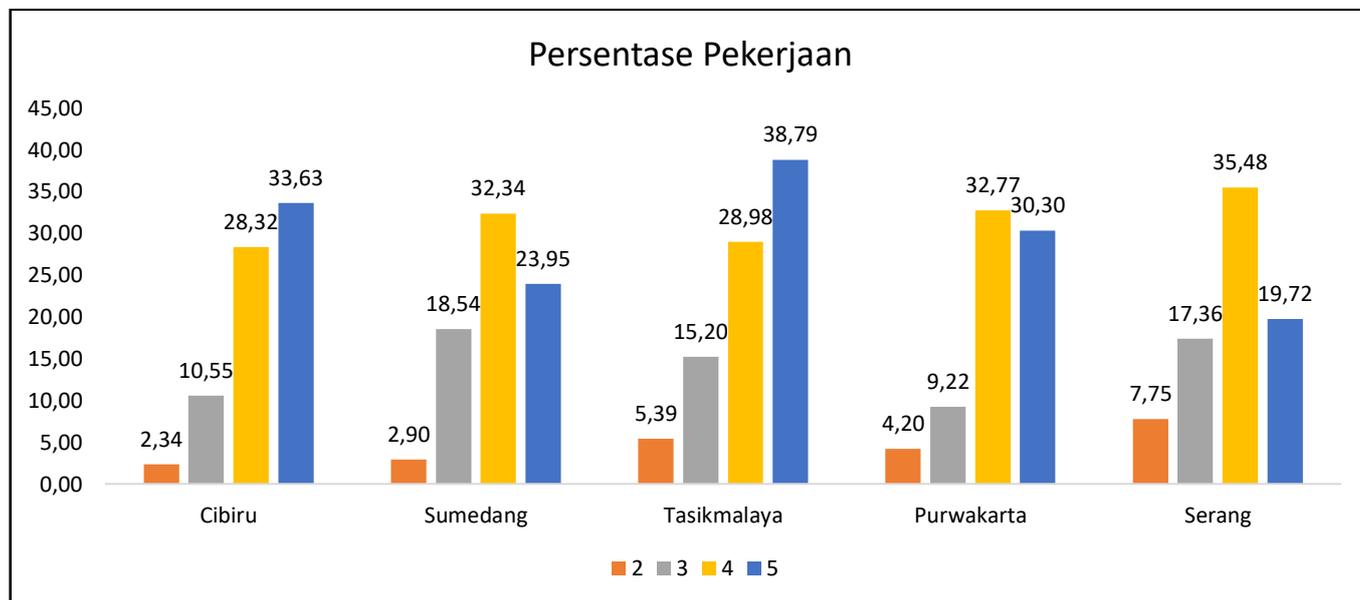
Hasil pengolahan data primer yang berkaitan dengan kondisi SDM tendik saat ini berdasarkan latar pendidikan, usia, bidang kerja dan hasil kerja. Hubungan antara latar belakang pendidikan dengan usia menunjukkan bahwa tingkat pendidikan pada usia 20-35 (muda) didominasi oleh lulusan SMA. Sedangkan untuk usia 36-50 tahun pendidikan terbanyak adalah sarjana. Pada usia diatas 51 tahun tingkat pendidikan yang memiliki persentase tinggi adalah S2, hal ini menunjukkan bahwa tingkatan usia tendik berpengaruh terhadap meningkatnya jenjang pendidikan. Semakin tinggi usia semakin meningkat pendidikan tendik. Sebaran antara latar belakang pendidikan dengan bidang pekerjaan menunjukkan bahwa bidang pekerjaan dengan tingkat pendidikan SMA terbanyak adalah sub bagian umum dan perlengkapan sekitar 82,5 persen. Jenjang pendidikan sarjana terbanyak berada pada bidang pekerjaan akademik dan kemahasiswaan serta perpustakaan, sedangkan bidang kerja keuangan kepegawaian memiliki jumlah seimbang antara SMA dan sarjana. Tenaga TIK yang ada di kampus daerah hanya berjumlah 6 orang dengan jenjang pendidikan SMA, diploma dan sarjana. Bidang kerja akademik dan kemahasiswaan dan bidang kerja keuangan dan kepegawaian lebih dari 40 persen berada pada usia diatas 51 tahun, sedangkan bidang kerja umum dan perlengkapan, perpustakaan dan Lab TIK cenderung didominasi oleh usia 20-35 tahun. Ketiga bidang kerja ini memiliki mobilitas yang tinggi, dimana setiap pegawai dituntut aktif dalam melakukan pekerjaannya setiap hari secara rutin.

Pendidikan tidak bisa dijadikan ukuran baik buruknya kinerja pegawai, data menunjukkan bahwa tidak setiap jenjang pendidikan tendik mampu menyelesaikan pekerjaan lebih baik. Pendidikan SMP 50 persen tendik menyelesaikan pekerjaannya antara 7-8 jam, begitu juga dengan tendik dengan latar pendidikan SMA 38,4 persen mampu melakukan pekerjaan antara 7-8 jam perhari bahkan lebih dari 8 jam. Bidang kerja umum dan perlengkapan memiliki 44,4 persen berada pada 7-8 jam dan 25,4 persen adalah tendik yang mampu mengerjakan pekerjaan >8 jam. Berkaitan dengan kecenderungan usia muda yang dominan di bagian ini jam kerjanya sangat tinggi dan jumlah tendik terbanyak, serta rincian tugasnya juga banyak sehingga waktu penyelesaian pekerjaannya membutuhkan waktu lebih.

Hasil perhitungan dari kuesioner yang terkumpul menjelaskan beban kerja akademik dan kemahasiswaan pada setiap kampus daerah pekerjaan yang dominan dilakukan adalah pekerjaan yang dilakukann pada periode waktu tertentu yaitu Semesteran, triwulan dan bulanan. Karakteristik pekerjaan pada bidang pekerjaan ini cenderung dilakukan secara rutin setiap hari dan minggu pada setiap kampus daerah, walaupun demikian tetapi masih terdapat kampus daerah yang dominasi pekerjaannya pada pekerjaan pada waktu tertentu yaitu semster, triwulan dan bulanan. Bidang pekerjaan umum dan perlengkapan rata-rata 60 persen lebih dari pekerjaan dilakukan secara rutin setiap hari dan setiap minggu. Sedangkan pekerjaan yang dilakukan secara berkala atau musiman hanya dilakukan oleh tendik tertentu dengan intensitas rendah. Bidang kerja perpustakaan pada ketiga kampus tersebut adalah Kampus Sumedang Tasikmalaya dan Purwakarta dengan persentase diatas 55 persen pekerjaan dikerjakan pada waktu semesteran, triwulan dan bulanan. Kampus Cibiru pekerjaan yang dikerjakan didominasi pada pekerjaan yang dilakukan setiap hari dan setiap minggu dengan 52,8 persen. Kampus Serang menunjukkan cenderung terjadi penumpukan pekerjaan pada periode tertentu saja, hal ini dibuktikan dengan persentase yang tinggi pada pekerjaan yang dikerjakan pada kurun waktu 2-5 tahun terakhir.

Sebaran pekerjaan di laboratorium TIK bervariasi pada setiap kampusnya, pada Kampus Cibiru persentase pekerjaan yang dilakukan pada periode waktu bulanan, triwulan dan semester, sebesar 34,6 persen, Kampus Sumedang pekerjaan yang dilakukan dengan persentase tinggi adalah pekerjaan yang pekerjaan tahunan dengan 66,7 persen. Kecenderungan melakukan pekerjaan pada Kampus Tasikmalaya hampir merata pada periode waktu baik harian dan mingguan maupun pekerjaan yang dilakukan bulanan, triwulan, semester

dan tahunan. Sehingga pada kampus ini terjadi keseimbangan waktu pengerjaan sesuai dengan waktunya. Kampus Serang pekerjaan cenderung dilakukan adalah pada pekerjaan yang dilakukan semester, triwulan dan bulanan saja dan selebihnya tidak dikerjakan dengan 93 persen. Kampus Purwakarta tidak memiliki SDM tendik yang bertugas di laboratorium TIK, pekerjaannya selama ini dilakukan oleh staf bagian keuangan yang merangkap sebagai operator laboratorium. Sedangkan kampus serang hanya memiliki satu orang petugas TIK yang tugasnya ditambah dengan tugas yang diberikan dari bagaian lain seperti akademik dan keuangan. Tiga kampus lain terlihat cenderung merata pembagian waktu kerjanya, hanya saja untuk kampus Sumedang pekerjaannya hanya dilakukan pada waktu tertentu saja. Pada setiap kampus masih memerlukan tendik yang memiliki kompetensi di bidang teknologi informasi. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai yang sesuai dengan syarat yang dibutuhkan oleh suatu jabatan merupakan manajemen kepegawaian yang objektif (Putri et al., 2017).



Gambar 3. Persentase Pekerjaan Tendik UPI Kampus Daerah tahun 2017

Persentasi pekerjaan yang dilaksanakan oleh SDM tendik di kampus Cibiru dan Tasikmalaya karakteristik pekerjaan yang dominan dikerjakan setiap minggu dan setiap hari. Kampus Cibiru sekitar 33.63 persen dan Tasikmalaya 38,79 persen pekerjaan dilakukan setiap minggu dan setiap hari. Sementara Sumedang, Purwakarta dan Serang, persentasi pekerjaan yang mendominasi adalah pekerjaan yang dilakukan periode waktu tertentu yaitu bulanan, triwulan dan semester. Kampus Sumedang 32,34 persen, Kampus Purwakarta 32,77 persen, dan kampus Serang 35,48 persen persentasi pekerjaan yang dilakukan secara berkala yaitu bulanan, triwulan dan semester (Gambar 2).

Keterkaitan antara kondisi SDM tendik yang ada pada saat ini dengan dominasi usia pada 20-35 tahun bidang pekerjaan umum perlengkapan, perpustakaan Laboratorium TIK dengan dominasi pendidikan SMA. Sedangkan bidang kerja Keuangan kepegawaian dan akademik dan kemahasiswaan dominasi usia diatas 51 tahun dengan pendidikan sarjana (S1). Persentase beban pekerjaan yang dilaksanakan dengan sebaran tendik tersebut akan terjadi penumpukan pekerjaan pada waktu tertentu dan SDM tendik tertentu. Beban kerja yang tidak sesuai akan menyebabkan inefisiensi kerja, beban kerja yang terlalu ringan menunjukkan jumlah tenaga kerja terlalu banyak (Anggit, 2014). Faktor yang mungkin mempengaruhi terjadinya hal tersebut, meliputi; kurangnya jumlah tendik; kurangnya kompetensi tendik yang dimiliki, sehingga tidak dapat melaksanakan tugas secara maksimal, dan penempatan SDM tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh tendik tersebut.

Melihat hasil kerja dari masing-masing kampus daerah baik secara kuantitas kerja, kualitas kerja, pemanfaatan waktu dan kerjasama memberikan hasil yang sangat signifikan. Kampus Serang berada pada persentasi di atas kampus lain yaitu 88,6%, sedangkan kampus Cibiru 80,46%. Hal ini sangat bertolak belakang

dengan jumlah SDM tendik yang dimiliki dan proporsi kerja yang ada pada kampus daerah tersebut. Kampus yang memiliki jumlah SDM tendik cukup dan proporsional tetapi hasil kerjanya masih dibawah kampus yang kurang proporsional. Perbandingan antara latar pendidikan dengan hasil kerja pegawai pada kampus daerah menunjukan bahwa persentase yang tinggi oleh pendidikan magister dengan capaian sekitar 91,32% dan yang paling rendah adalah pendidikan SMP yaitu 82.41%. Setiap peningkatan pendidikan akan meningkatkan hasil kerja pegawai, sehingga peningkatan pendidikan sangatlah penting dalam menunjang kemajuan institusi. Perbandingan usia dengan hasil kerja terlihat rata-rata memiliki persentase yang sama antara kisaran yaitu 85%. Hasil kerja SDM tendik berdasarkan usia tidak memiliki perbedaan yang signifikan, mereka memiliki persentasi yang hampir sama. Dengan kondisi tendik yang ada lembaga memaksakan pencapaian target maksimal, sehingga terjadi penumpukan pekerjaan pada tendik tertentu dan periode waktu tertentu. Pemetaan pegawai sangat penting dilakukan, sebab salah satu pemicu ketidakpuasan *stakeholders* adalah disebabkan oleh ketidak mampuan staf dalam memberikan pelayanan, dan ketidakmampuan staf diakibatkan oleh kualifikasi pendidikan yang tidak sesuai dan kurang pemahaman terhadap tugas-tugas (Mufid, 2016)

Secara umum kebutuhan akan perencanaan SDM dapat mengidentifikasi antara kebutuhan dan persediaan akan SDM di masa yang akan datang dengan membuat program untuk menghapuskan apapun yang tidak sesuai dari semua kepentingan baik individu dan organisasi (Schuler, 1987). Perencanaan SDM adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan (Hasibuan, 1990).

Keterkaitan antara Ketersediaan SDM Tendik dan Beban Kerja

Standar kebutuhan tendik disetiap kampus daerah bervariasi tergantung pada jumlah pekerjaan, volume pekerjaan yang dihasilkan dan waktu penyelesaian pekerjaan yang dibutuhkan. Menentukan jumlah ideal pegawai harus diawali dengan menganalisis jabatan yang ada di lingkungan kampus daerah. Berdasarkan Kepmenpan Nomor 75 tahun 2004 menyebutkan bahwa perhitungan formasi pegawai dimulai dengan analisis jabatan, perkiraan persediaan pegawai, menghitung kebutuhan pegawai dan menghitung keseimbangan antar persediaan dan kebutuhan. Rincian pekerjaan sendiri dibuat berdasarkan analisis jabatan, dengan Jumlah pekerjaan yang dilaksanakan pada setiap subbag secara total ada sekitar 311 jenis pekerjaan dengan rincian sebagai berikut: 1) akademik dan kemahasiswaan sebanyak 57 pekerjaan dan staf program studi 24 dengan jumlah 81 jenis pekerjaan; 2) subbagian keuangan 28 dan kepegawaian 15 dengan jumlah per subbag 43 jenis pekerjaan; 3) subbagian Umum kearsipan 59, administrasi perlengkapan 15, kebersihan 13, teknisi listrik 8 dan satuan keamanan 8 jumlah 103 pekerjaan; 4) perpustakaan terdiri dari 69 jenis pekerjaan, dan 5) TIK 15 jenis pekerjaan. Hari efektif yang digunakan berdasarkan Permenristekdikti Nomor 2 tahun 2018 tentang pedoman analisis beban kerja jabatan pelaksana di lingkungan kementerian riset teknologi dan pendidikan tinggi yang menyebutkan bahwa jam kerja efektif (JKE) setelah dikurangi waktu luang (Tabel 1) adalah 5 jam atau 300 menit.

Tabel 1 Waktu Kerja Efektif Tendik (Permenristek Dikti No 2 Tahun 2018)

No	Satuan	Hari	Jam	Menit	WKE
1	Hari	1	5	60	300
2	Minggu	5	5	60	1.500
3	Bulan	20	5	60	6.000
4	Triwulan	60	5	60	18.000
5	Semeter	120	5	60	36.000
6	Tahun	240	5	60	72.000

Perhitungan beban kerja dilakukan berdasarkan kuesioner rincian pekerjaan yang dilaksanakan oleh setiap karyawan dengan mengisi volume atau jumlah *out put* pekerjaan yang dihasilkan dengan waktu penyelesaian tugas (WPT) setiap orang. Analisis beban kerja dengan perhitungan FTE yaitu membagi beban kerja sesungguhnya dengan waktu kerja efektif dari periode waktu tertentu yang dijadikan alat ukur (Adawiyah, 2013).

Berdasarkan hasil perhitungan dari beban kerja tersebut maka dihasilkan bahwa setiap kampus memiliki kebutuhan yang beragam (Tabel 2). Kampus Cibiru menurut jumlah sudah ideal artinya antara jumlah tendik yang ada dengan jumlah tendik ideal sama yaitu 34, akan tetapi masih membutuhkan penataan penempatan pegawai lebih tepat lagi, serta peningkatan kompetensi tendik baik dengan cara peningkatan pendidikan formal atau dengan pelatihan. Kampus Sumedang selisih antara kondisi faktual dengan jumlah ideal berjumlah 3 orang, artinya Kampus Sumedang memiliki kelebihan 3 orang pegawai. Kampus Purwakarta, Tasikmalaya dan Serang masih kekurangan SDM tendik, hal ini dilihat dari selisih jumlah faktual dengan jumlah ideal tendik. Dengan demikian ketiga kampus ini masih membutuhkan tambahan pegawai.

Tabel 2 Perbandingan antara Kondisi Faktual dan Kebutuhan Tendik Ideal

No	Bidang Kerja	Kampus Daerah									
		Cibiru		Sumedang		Tasikmalaya		Purwakarta		Serang	
		Faktual	Ideal	Faktual	Ideal	Faktual	Ideal	Faktual	Ideal	Faktual	Ideal
1	Akademik dan Kemahasiswaan	7	6	8	6	7	6	3	6	5	6
2	Keuangan dan Kepegawaian	6	3	5	3	5	3	5	3	4	3
3	Umum dan Perlengkapan	15	18	16	14	13	21	16	17	19	20
4	Perpustakaan	3	4	3	4	2	4	4	4	3	4
5	TIK	3	3	1	3	1	3	0	3	2	3
	Jumlah	34	34	33	30	28	37	28	33	33	36
	Selisih		0		3		-9		-5		-3

Kebutuhan tendik pada kampus daerah tersebut merupakan jumlah kebutuhan berdasarkan pada perhitungan ideal, dan bila dikaitkan dengan masa pensiun tendik akan lebih berkurang lagi. Pada tahun 2021 kampus daerah akan kehilangan sekitar 24 orang PNS yang akan purnabhakti, hal ini akan mempengaruhi kebutuhan tendik dimasa depan. Kampus Cibiru merupakan kampus yang memiliki SDM tendik PNS paling banyak yang akan pensiun, sehingga pada tahun 2021 akan kehilangan 8 orang. Sementara kampus Serang yang memiliki jumlah PNS paling sedikit akan berkurang 2 orang, sehingga PNS yang ada di kampus ini hanya berjumlah 7 orang pada tahun 2021. Perencanaan SDM tendik kampus daerah tidak hanya didasarkan pada analisis beban kerja saja akan tetapi harus berdasarkan juga pada perkiraan masa pensiun pegawai.

Kampus Cibiru memiliki jumlah pegawai paling ideal berdasarkan jumlah dari perhitungan FTE tetapi pada tahun 2017 ada tiga orang dan 2018 satu orang PNS yang akan pensiun, sehingga kampus ini masih tetap memerlukan tambahan SDM tendik. Kampus Sumedang pada perhitungan kebutuhan pegawai mengalami kelebihan pegawai, tetapi pada tahun 2018 ada tiga orang pegawai yang akan pensiun, sehingga secara jumlah ideal. Pada tahun 2021 kampus Purwakarta akan memiliki jumlah tendik PNS paling sedikit yaitu hanya 6 orang, Tasikmalaya dan Serang masing-masing 7 orang. Hal ini memerlukan perhatian lebih untuk memenuhi kebutuhan ideal SDM tendik di kedua kampus tersebut.

Tabel 3 Perkiraan Jumlah PNS Kampus Daerah yang Pensiun pada 2017 sampai dengan 2021

NO	UPI KAMPUS	JML PNS	2017	2018	2019	2020	2021	JML PNS Pensiun	JML PNS 2021
1	Cibiru	23	3	1	1	1	2	8	15
2	Sumedang	18	0	3	0	1	0	4	14
3	Tasikmalaya	11	2	2	0	0	0	4	7
4	Purwakarta	12	1	1	2	1	1	6	6
5	Serang	9	0	1	0	1	0	2	7
	Jumlah	73	6	8	3	4	3	24	49

Langkah-langkah pemenuhan tendik sesuai dengan jumlah ideal dan kompetensi yang dibutuhkan dapat dilakukan UPI melalui dua cara. Pertama, rekrutmen tendik sesuai kebutuhan (pendidikan, kompetensi dan lingkup penugasan). Kedua, mengingat rekrutmen tidak selalu dapat dilakukan, maka perlu melaksanakan

pendidikan dan pelatihan (diklat) untuk meningkatkan kompetensi tendik yang dimiliki Kampus Daerah. Diklat tersebut perlu diikuti pendampingan dan penempatan tendik secara tepat. Tampilan data dari hasil penelitian dapat berbentuk tabulasi sesuai dengan metode dan variabel yang digunakan. Analisis dan evaluasi terhadap data tersebut disesuaikan dengan formula hasil kajian teoritis yang telah dilakukan. Pengembangan SDM berkelanjutan baik secara kuantitas maupun kualitas yaitu dengan cara perekrutan dengan kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan dan peningkatan SDM dapat dilakukan dengan membuat program-program yang berkaitan dengan continuing professional development, menyelenggarakan seminar, webinar, pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan pelayanan prima, dan lain-lain (Mufid, 2016).

SIMPULAN

Keterkaitan antara ketersediaan SDM tendik dengan beban kerja yang harus dilaksanakan di kampus daerah merupakan dua hal yang saling berhubungan. Ketersediaan tendik merupakan susunan tendik yang ada berdasarkan usia, latar belakang pendidikan, bidang kerja dan hasil kerja. Berdasarkan usia tendik yang berstatus PNS berada pada usia di atas 45 tahun bahkan 50% dari tendik yang ada di kampus daerah akan memasuki masa pensiun, sehingga harus segera menyiapkan penggantinya. Berdasarkan latar belakang pendidikan dengan proporsi kerja pada saat ini masih harus ditingkatkan, karena belum meratanya beban pekerjaan yang diberikan kepada setiap SDM tendik. Hal ini diakibatkan oleh kompetensi yang dimiliki tendik kurang sehingga beban pekerjaan dibebankan pada tendik yang dipandang lebih mampu.

Standar kebutuhan tendik setiap kampus daerah bervariasi, pada kampus Cibiru secara jumlah sudah ideal tetapi secara kompetensi kurang, hal ini bisa dilihat dari standar kebutuhan pada setiap kampus bahwa Cibiru tidak memiliki pustakawan. Kampus Sumedang terdapat kelebihan pegawai, kelebihan tersebut terdapat pada bidang pekerjaan Akademik dan kemahasiswaan, keuangan dan kepegawaian, serta umum perlengkapan, sedangkan perpustakaan dan TIK kekurangan pegawai. Kampus Tasikmalaya, Purwakarta dan Serang membutuhkan tambahan pegawai karena jumlah pegawai yang ada kurang dari standar jumlah ideal, dengan demikian tiga kampus tersebut harus mendapatkan tambahan pegawai. Jumlah SDM tendik pada setiap tahunnya akan berkurang secara alami, hal ini disebabkan oleh tendik yang sudah mencapai masa pensiun.

DAFTAR RUJUKAN

- Adawiyah, W. (2013). *Analisis Beban Kerja Sumber Daya Manusia dalam Aktivitas Produksi Komoditi Sayuran Selada (Studi Kasus : CV Spirit Wira Utama)*. IV(2), 128–143.
- Anggit, A. (2014). Pengaruh Stres Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Surabaya. *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen*, 3(7), 1–17.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management)* (14th ed.). Salemba Empat.
- Fahmi, I. (2016). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja*. Mitra Wacana Media.
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. (2nd ed.). BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, M. S. (1990). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kunci Keberhasilan*. Haji Masagung.
- Istijanto. (2005). *Riset Sumber Daya Manusia, Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-dimensi Kerja Karyawan*. Gramedia.
- Komaruddin. (1996). *Pengadaan Personalia*. Raja Grafindo Persada.
- L Hardi Pranoto, R. (2015). *Analisis Beban Kerja Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PPM Manajemen.
- Mufid, W. (2016). Pemetaan kebutuhan sdm berdasarkan analisis beban kerja (abk) dan mutu layananperpustakaan. *LIBRARIA*, 4(2), 267–288.
- Noe, R Wayne Mondy, R. M. (1996). *Human Resource Management*. Prentice Hall Inc.
- Putri, A. D., AM, E., & Candradewini, C. (2017). Penempatan Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandar Lampung. *JANE - Jurnal Administrasi Negara*, 2(1), 1–9. <https://doi.org/10.24198/jane.v2i1.13677>
- Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, P. M. W. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing* (6th ed.). Salemba Empat.
- Robert L. Mathis, J. H. J. (2006). *Human Resources Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Empat.
- Schuler, R. S. (1987). *Personnel and Human Resource Management*. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Schuler, R. S. (1996). *Human Resource Management: Positioning for the 21st Century* (6th ed.). West Publishing Company.
- Siagian, S. P. (1997). *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi* (2nd ed.). PT. Toko Gunung Agung.
- Suharsaputra, U. (2015). *Manajemen Pendidikan Perguruan Tinggi*. Refika Aditama.