

## MANAJEMEN PEKERJAAN KANTOR

Oleh:  
Joko Kumoro  
FIS UNY

### Abstrak

Tujuan bagi organisasi merupakan pedoman arah untuk bergerak dalam menghadapi lingkungan sehingga dapat menguasai, adaptasi bahkan sampai mati. Upaya pencapaian tujuan harus terarah agar dapat menjamin efisiensi. Langkah awal dalam mencapai tujuan berupa perumusan pekerjaan yang meliputi dua aspek utama, yaitu (1) aktivitas operatif, pekerjaan pokok, pekerjaan *substantive* dan; (2) pekerjaan pelayanan, perkantoran, tatausaha.

Pekerjaan kantor memiliki volume yang tidak konstan tetapi selalu berubah sesuai dengan kesibukan aktivitas operatif. Pendek kata bahwa pekerjaan kantor senantiasa berfluktuasi dan mencapai beban puncak. Oleh karena itu agar pelayanan yang diberikan oleh pekerjaan kantor dapat berlangsung secara lancar, tepat waktu dan efisien maka perlu di "*manage*", diatur dan dikelola secara cermat.

Ada beberapa alat yang dapat dipergunakan untuk mengatur dan mengantisipasi beban puncak pada pekerjaan kantor, yaitu: (1) menggunakan tenaga kerja honorer; (2) pekerjaan lembur; (3) membentuk mobile units; (4) meminta bantuan biro jasa perkantoran; (5) penggunaan pensiklusian; (6) memelihara backlog; dan (7) menekankan sentralisasi. Semua alat ini memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing dan menuntut persyaratan tertentu dalam pemakaian. Oleh karena itu pemakaian alat atau cara senantiasa harus disesuaikan dengan situasi, kondisi, dan konteks organisasi yang menghadapi masalah beban puncak pekerjaan kantor. Kesalahan dalam mendeteksi kondisi organisasi akan menghalangi efisiensi organisasi mencapai tujuan.

Kata Kunci: manajemen, kantor

### Pendahuluan

Setiap organisasi dalam berbagai bentuk, wujud, ukuran dan sifat selalu memiliki cita-cita yang terumus sebagai tujuan. Tujuan ini merupakan ide dan gambaran masa mendatang yang ingin diwujudkan

dalam kenyataan. Tujuan senantiasa menjadi tuntutan dan tuntunan setiap langkah organisasi dalam menghadapi lingkungan. Gerak inilah yang akan menentukan kemampuan organisasi untuk menguasai, adaptasi atau menyerahkan diri terhadap

lingkungan. Tujuan dirumuskan bersifat luas, abstrak, dan berdimensi jangka panjang untuk dapat direalisasikan. Oleh karena itu langkah awal yang berjangka relatif pendek harus ditempuh oleh setiap organisasi berupa perumusan pekerjaan. Pendek kata, pada dasarnya tujuan ini harus melahirkan berbagai macam pekerjaan atau aktivitas yang segera dilaksanakan.

Tujuan akan melahirkan dua macam pekerjaan, yaitu; (1) pekerjaan pokok, substantif, operatif; dan (2) pekerjaan pembantuan, pelayanan (*auxiliary work*). Pada awalnya kedua jenis pekerjaan ini menjadi tanggungjawab seseorang. Keterbatasan yang melekat pada diri manusia, kompleksitas lingkungan yang dihadapi, kemajuan teknologi, dan keterbatasan lainnya memaksa seseorang untuk melimpahkan sebagian tugas kepada orang lain. Seseorang tidak sanggup lagi memikul dua jenis pekerjaan tersebut dalam waktu yang bersamaan. Pelimpahan pekerjaan dari seseorang kepada orang lain ini didasarkan pertimbangan rasionalitas dalam rangka mengejar tujuan secara efisien.

Pekerjaan pembantuan (*auxiliary work*) secara luas dikenal dengan istilah : pekerjaan kantor, tata-usaha (*clerical work*), bersifat membantu dan meringankan pekerjaan operatif. Volume dan jenis aktivitas pembantuan ditentukan oleh karakteristik pekerjaan operatif. Volume

pekerjaan dari waktu ke waktu dalam suatu periode waktu tidak bersifat konstan tetapi mengalami pasang surut (fluktuasi). Beban puncak (*peak load*) bersamaan dengan volume terbesar yang ada pada tugas-tugas operatif. Oleh karena itu agar dapat memberikan pelayanan secara efisien pekerjaan kantor harus diatur, di"*manage*" sehingga pada saat beban puncak dapat diselesaikan dengan tepat. Manager kantor harus berkreasi sehingga beban puncak tidak menghambat pelayanan secara rutin. Dengan kata lain pelayanan terhadap aktivitas operatif harus berjalan secara lancar dan tepat waktu walaupun terjadi kenaikan volume pekerjaan kantor.

#### **Pekerjaan kantor versus operatif**

Pembicaraan tentang pekerjaan harus selalu berorientasi pada tujuan. Tujuan merupakan sesuatu gambaran, ide masa mendatang yang diusahakan pencapaiannya. Dalam rangka usaha mencapai tujuan pada tahap awal dilakukan berupa perumusan pekerjaan. Banyak, sedikit, kompleks atau sederhana pekerjaan yang dirumuskan tergantung dari tujuan itu sendiri. Pekerjaan yang telah dirumuskan ini selanjutnya menentukan tempat, waktu maupun biaya pelaksanaan. Disamping itu pekerjaan juga akan menuntut *personnel* yang seharusnya melaksanakan. Tuntutan ini menyangkut kualifikasi baik fisik

maupun mental, seperti: tingkat pendidikan, usia, tinggi badan, jenis kelamin, dan aspek-aspek lain yang relevan.

Berkaitan dengan pekerjaan Dann Sugandha (1989: 2) menyatakan "pekerjaan ini dapat berupa pekerjaan teknis operasional, dan dapat juga bersifat pencatatan dari semua transaksi dan yang bersangkutan paut dengan pekerjaan operasional tadi, maupun bersifat pemikiran atau *conceptual*". Tanpa dimaksudkan melakukan penyederhanaan yang berlebihan sebenarnya analisis terhadap tujuan akan menghasilkan dua jenis pekerjaan atau aktivitas, yaitu: (1) pekerjaan operatif, substantif, pokok; dan (2) pekerjaan atau aktivitas pelayanan (*auxiliary work*). Pekerjaan operatif adalah pekerjaan yang berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan. Pekerjaan operatif lebih menonjol popularitasnya dalam kehidupan baik negara, niaga maupun sosial. Ukuran-ukuran yang ada pada pekerjaan operatif dapat diamati secara jelas. Pekerjaan operatif memiliki beberapa ciri antara lain: (1) menghasilkan produk atau jasa yang dapat dimanfaatkan untuk kepentingan ekstern baik itu pembeli, pelanggan, rekanan, client dan sejenisnya; (2) menghasilkan pendapatan, revenue, income yang biasanya diukur dengan uang. Kedua ciri ini menghantarkan pekerjaan operatif lebih banyak dikenal kalangan pub-

lic. Direktorat jendral suatu departemen dalam suatu birokrasi negara lebih banyak dikenal komunitasnya daripada sekretariat jendral. Keberhasilan, kesuksesan, prestasi organisasi lebih mudah diukur dengan produk atau jasa yang dapat dimanfaatkan pihak lain. Disamping itu pengukuran terhadap prestasi organisasi lebih banyak dilihat dari segi omset maupun keuntungan yang dinyatakan dalam satuan uang. Bagian pemasaran, bagian produksi merupakan unit yang didominasi aktivitas operatif sehingga relatif banyak dikenal para pelanggan, rekanan, penyedia bahan baku, dan sebagainya.

Pekerjaan pelayanan merupakan proses pembantuan yang berupa penyiapan informasi, uang, material, menganalisis informasi, prosedur kerja, mengolah informasi, menyimpan informasi, dan sebagainya. Karakteristik yang menonjol dari pekerjaan pelayanan berupa keterkaitan dengan pencapaian tujuan secara tidak langsung. Pekerjaan jenis ini memiliki beberapa sifat yaitu : (1) memudahkan pekerjaan operatif mencapai tujuan (*facilitating functions*); (2) tidak menghasilkan produk yang dapat dimanfaatkan pihak luar; (3) produk, output yang dihasilkan semata-mata untuk keperluan intern organisasi; (4) tidak menghasilkan pendapatan, income, revenue seperti pekerjaan operatif. Ciri utama pekerjaan kantor menurut

The Liang Gie (2000: 32) yaitu: "(1) bersifat pelayanan; (2) merembes ke segenap bagian dalam organisasi; (3) dilaksanakan semua pihak dalam organisasi. Sedangkan Littlefield dan Rachel seperti dikutip oleh The Liang Gie (2000: 36) menyebutkan ciri-ciri khu-sus pekerjaan kantor sebagai be-rikut:

- (1) *more mental work usually required –more "hard to hard measure"*
- (2) *greater variability of work from case to case;*
- (3) *numerour small, low volume task not thought to justify standards;*
- (4) *irregularity of work flow of much office work.*

Ciri pelayanan memberi isyarat bahwa kehadiran pekerjaan kantor yang lebih familier dengan istilah tatausaha mendampingi aktivitas operasional. Kehadiran pekerjaan kantor dalam pencapaian tujuan seolah-olah bersifat nomor dua. Oleh karena itu peran yang dimainkan bersifat meringankan, mempermudah aktivitas operatif dalam mencapai tujuan. Karena sifat membantu inilah banyak kalangan yang memandang dengan sebelah mata terhadap urgensi pekerjaan kantor. Persepsi dan pandangan semacam ini memberi kesan bahwa pekerjaan kantor itu dapat dilaksanakan secara sembarangan dan dikelola oleh setiap orang dalam organisasi. Padahal untuk dapat

melaksanakan pekerjaan kantor ini secara nyata menuntut energi dan waktu yang tidak ringan. Hal ini didasarkan refleksi yang disampaikan mahasiswa (Nur Agustina, 2005) selama mengikuti kegiatan Praktik Kerja Lapangan di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara menuturkan bahwa pelaksanaan pekerjaan kantor itu melelahkan, menguras tenaga, dan pikiran yang ekstra. Ini memberi isyarat bahwa pekerjaan kantor tidak seperti yang dibayangkan orang pada umumnya, karena pelaksanaannya tidak jauh berbeda dengan aktivitas operatif.

Pekerjaan kantor ada pada semua bagian dan seluruh jenjang dalam organisasi. Aktivitas operatif harus terbagi habis kepada seluruh pegawai yang terlibat dalam setiap organisasi. Pekerjaan kantor juga kan mengikuti jejak pola pembagian yang berlaku pada aktivitas operatif. Pekerjaan kantor dilaksanakan oleh bagian pemasaran, bagian produksi, keuangan, pembelian, dan bagian-bagian operatif lainnya yang ada pada organisasi manufactur. Kuantitas, jenis, kualitas pekerjaan kantor yang perlu dilaksanakan tentunya tidak selalu sama persis. Bagi organisasi yang bercorak ketausahaan, seperti: perbankan, perasuransian, penerbitan, dan sejenisnya maka porsi pekerjaan kantor cukup besar dibandingkan pada perusahaan manufactur. Bahkan di dalam perusahaan manufactur seca-

ra intern, antara bagian yang satu dengan bagian lainnya memerlukan pelayanan kantor yang tidak sama. Bagian pemasaran tentu memerlukan pelayanan pekerjaan kantor yang lebih dibandingkan bagian produksi. Lebih khusus lagi bagi organisasi yang melakukan transaksi jual beli secara tempo dan tersebar pada lokasi yang sangat luas. Aktivitas operatif sukses mencapai tujuan tentu bukan merupakan hasil kerja yang mandiri. Keberhasilan aktivitas tersebut karena adanya bantuan data dan informasi untuk membuat keputusan secara tepat, baik di bidang produksi, pemasaran maupun pembelian. Ketepatan pengambilan keputusan tidak semata-mata tergantung dari kecerdasan pejabat tetapi juga didukung oleh tersedianya informasi yang akurat, lengkap, baru, dan valid. Penyajian data yang memenuhi syarat untuk pengambilan keputusan tersebut tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang dengan pengelolaan secara ceroboh. Sisi ini akan menunjukkan dan seharusnya memunculkan kesadaran kesamaan pemahaman akan urgensi pekerjaan kantor dalam kehidupan organisasi. Kenyataan yang dapat disaksikan dan diperkirakan banyak orang bahwa keberhasilan pencapaian tujuan seolah-olah kerja keras dan usaha aktivitas operatif secara mandiri.

Bidang jasa kesehatan, seperti rumah sakit, puskesmas, balai

pengobatan masyarakat, tempat praktik dokter dan paramedik, dan sejenisnya juga memerlukan bantuan pekerjaan kantor. Keberhasilan dokter menyembuhkan penyakit pasien yang kronis sebenarnya karena tersedia rekaman informasi yang lengkap tentang riwayat penyakit pasien, pantangan, obat, vaksin yang telah diberikan. Namun demikian kesan yang tertangkap oleh pasien dan juga orang pada umumnya kesembuhan dari penyakitnya semata-mata karena kepiawiannya dokter dan kemujaraban obat yang diminum. Hampir tidak terbayangkan bahwa dibalik kesuksesan menyembuhkan penyakit pasien karena tersedia data atau informasi yang akurat, lengkap, valid dan up to date tentang diri si sakit.

Aktivitas operasional pada lembaga pendidikan, mulai dari sekolah dasar sampai dengan perguruan tinggi dilaksanakan oleh komponen pendidik yang disebut guru atau dosen. Para guru atau dosen dapat menentukan prestasi para siswa atau mahasiswa karena memiliki catatan yang lengkap dan akurat yang tertuang dalam bentuk portofolio. Kesan yang ditangkap dari sekolah yang maju atau favorit karena kepemimpinan kepala sekolah, guru berkualitas, siswa yang berNEM tinggi, dan seterusnya. Padahal dibalik keberhasilan guru dapat menentukan prestasi masing-masing siswa harus bekerja keras mengum-

pulkan, mengolah, menyimpan informasi tentang adanak didik secara obyektif. Kecerobohan dalam melaksanakan pekerjaan perkantoran ini keputusan yang diambil oleh guru tidak akan tepat sehingga dimungkinkan menuai berbagai protes. Bahkan predikat sekolah unggul, favorit dan julukan lainnya yang bersifat positif tentu tidak lepas dari komponen evaluasi yang terkait dengan pekerjaan kantor. Ilustrasi di muka memberi gambaran bahwa dalam Kenyataan pekerjaan kantor itu berada di semua jenis organisasi dan diperlukan dalam rangka mencapai tujuan. Hal ini selaras dengan ungkapan Littlefield dan Peterson seperti dikutip dan diterjemahkan oleh The Liang Gie (2000: 29 – 30) sebagai berikut:

*Every job in organization today has some office or paper work aspects. In most job, these aspects are only incidental to the activity of chief concern, which may be production, sales, finance, purchasing, personnel, engineering, or one of many others. The paperwork aspects must be managed, nevertheless.*

Setiap pekerjaan dalam suatu organisasi dewasa ini memiliki segi-segi pekerjaan perkantoran atau pekerjaan kertas. Dalam kebanyakan pekerjaan segi ini hanyalah sebagai akibat dari aktivitas pokok yang berupa produksi, penjualan, keuangan, pembelian, kepegawaian, teknik

atau salah satu dari banyak pekerjaan lainnya. Walaupun demikian segi-segi pekerjaan kertas harus diurus.

Konsekuensi logis yang terjadi pada pekerjaan kantor berada di segenap organisasi. Ini mengandung arti bahwa pekerjaan kantor bersifat fleksibel dan luas. Oleh karena itu pekerjaan kantor dilaksanakan oleh semua pihak dalam organisasi mulai pegawai rendahan, pejabat maupun pucuk pimpinan. Semua pegawai boleh melaksanakan pekerjaan kantor sehingga muncul pemahaman yang keliru bahwa pekerjaan tersebut tidak memerlukan keahlian khusus. Berbeda dengan aktivitas operasional, hanya dilaksanakan oleh pegawai yang berwenang terutama terkait dengan keahlian atau kekuasaan. Sebenarnya persepsi itu tidak keliru seluruhnya, sebab pada tingkat atau derajat tertentu pekerjaan kantor harus dikelola oleh pegawai yang memiliki keahlian. Terjadinya salah urus dalam pekerjaan kantor kadang "dimaklumi" karena tidak terkait langsung dengan tujuan sehingga pengukurannya juga tidak jelas.

Tuntutan pemakaian pikiran, mental lebih besar dalam pekerjaan kantor dibandingkan aktifitas fisik. Tuntutan ini memberi kesan seolah-olah pekerjaan kantor harus dilakukan di belakang meja dalam suatu gedung yang disebut kantor. Pe-

ngertian semacam ini sebenarnya menyesatkan. Kenyataan menunjukkan bahwa pelaksanaan pekerjaan kantor dilakukan tidak terbatas pada satu tempat yang disebut kantor. Kegiatan menghimpun, mencatat, dan menyampaikan informasi dapat dilakukan di sembarang tempat, seperti: di jalan, pasar, atas kendaraan, di rumah penduduk, dan sebagainya. Oleh karenanya disarankan pemakaian istilah tatausaha (*clerical work*) untuk menunjuk pada pekerjaan kantor.

Pekerjaan kantor sangat berbeda karakter dengan aktivitas operatif. Corak berubah-ubah lebih besar dari satu peristiwa ke peristiwa lain merupakan salah satu ciri pekerjaan kantor. Tata urutan, jenis pekerjaan dan waktu pelaksanaan dari hari ke hari tidak selalu ada keseragaman. Keadaan ini akan menyulitkan pengukuran produktivitas kerja kantor. Selain itu, pekerjaan kantor banyak yang bersifat kecil-kecil sehingga tidak membenarkan ukuran baku. Ukuran baku sangat penting dalam pekerjaan sebagai dasar evaluasi, penentuan insentif, bonus, kompensasi, dan lain-lain. Ukuran baku hanya dapat dibuat berdasarkan penelitian berulang-ulang terhadap banyak pegawai dengan volume tugas yang cukup besar. Kondisi seperti ini memungkinkan hasil yang diperoleh dari uji coba bersifat valid dan bukan suatu kebetulan dan keberuntungan.

Standard merupakan ukuran yang telah teruji kebenarannya secara ilmiah karena melalui percobaan yang berulang-ulang sehingga dapat dipertanggungjawabkan hasilnya. Arus kerja, prosedur kerja dalam melaksanakan kebanyakan pekerjaan kantor tidak selalu teratur. Berbeda dengan pekerjaan operatif, proses penyelesaian pekerjaan untuk menghasilkan produk seperti proses ban berjalan. Kasus sederhana, penyelesaian surat pengaduan dan surat permintaan penawaran dimungkinkan menempuh prosedur atau arus kerja yang berbeda.

Pekerjaan kantor atau tatausaha seperti telah disinggung di muka merupakan pekerjaan pelayananyang keberadaannya ada pada semua aktivitas operatif. Oleh karena itu Prajudi Atmosudirdjo (1986) membedakan tatausaha menjadi 4 jenis, yaitu: (1) tatausaha umum; (2) tatausaha teknis operasional; (3) tatausaha sumber daya; dan (4) tatausaha khusus.

Tatausaha umum merupakan kegiatan untuk memperlancar jalannya komunikasi pimpinan dengan semua pihak yang berkepentingan baik secara intern maupun ekstern. Pekerjaan di sini sering dilaksanakan oleh seorang sekretaris yang berfungsi sebagai penghubung antara pimpinan dengan semua pihak. Oleh karena itu tidaklah berlebihan apabila ada sementara pendapat yang menyatakan bahwa tugas asli

(*original task*) sekretaris adalah komunikasi. Pada umumnya para pejabat seperti presiden, menteri, rector, dekan, dan sebagainya mengangkat sekretaris untuk membantu tugas-tugas komunikasi. Tidak diangkatnya sekretaris oleh pejabat tertentu berarti tugas-tugas komunikasi dikerjakan sendiri. Kecenderungan yang belakangan ini dikembangkan bahwa sebagian tugas-tugas komunikasi diserahkan kepada satpam (*security*).

Tatausaha yang mendampingi aktivitas operatif secara langsung dikenal dengan istilah tatausaha teknis operasional. Bagian pengajaran atau akademik fakultas pada suatu universitas, sekolah tinggi, institute, dan jenis perguruan tinggi lainnya merupakan bentuk nyata penerapan tatausaha teknis operasional pada kehidupan organisasi. Pada organisasi yang bergerak dalam bidang *manufacture* bagian pemasaran, produksi dan pembelian dipandang sarat dengan aktivitas operatif. Pada bagian ini umumnya didampingi bagian tatausaha yang membantu informasi untuk membuat keputusan secara tepat. Kondisi ini memberi ilham kepada Lynett untuk memberi julukan kepada kegiatan kantor atau tatausaha sebagai pusat laba ke tiga. Lynett menuturkan seperti telah diterjemahkan oleh Komaruddin (1984) bahwa menurut sejarah pusat laba pertama dalam usaha adalah kegiatan pabrik, mar-

keting pusat laba ke dua, dan kantor sebagai pusat laba ke tiga.

Tatausaha sumberdaya menyediakan data yang berkaitan dengan pengelolaan, perencanaan, pengembangan, pengadaan, dan pengawasan berbagai sumber daya yang diperlukan organisasi. Bagian keuangan, bagian kepegawaian, bagian logistik atau kerumahtanggaan di suatu fakultas pada perguruan tinggi menunjukkan pentingnya tatausaha sumberdaya dalam kehidupan organisasi. Bagian kepegawaian memberikan pelayanan informasi terkait dengan kesejahteraan pekerja operatif (dosen) seperti: gaji, tunjangan, honor, kepangkatan, dan sejenisnya sehingga aktivitas operasional mencapai tujuan secara efisien. Demikian juga bagian keuangan dan kerumahtanggaan senantiasa menyediakan informasi yang diperlukan oleh dosen agar efisiensi pencapaian tujuan terwujud. Namun demikian, dosen dalam melaksanakan aktivitas operatif secara pribadi juga melaksanakan kegiatan tata usaha agar dalam menilai dan memberikan predikat kepada para mahasiswa dapat dilakukan dengan obyektif.

Tatausaha khusus merupakan bentuk perkembangan yang spesifik terutama mengarah pada upaya memperlancar pimpinan dalam keputusan. Dalam kehidupan sehari-hari tatausaha khusus ini diwujudkan bentuk SIM (Sistem Informasi Mana-



jemen). Pada dasarnya bentuk SIM yang sedang maupun yang telah dikembangkan antara organisasi satu dengan lainnya sangat beragam, disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan. Artinya SIM dapat berwujud dengan kompoenen yang sangat sempurna. Namun demikian tidak menutup kemungkinan bahwa bentuk yang ideal itu akan tercapai secara bertahap. Rintisan SIM yang dilakukan sebatas untuk melaksanakan fungsi tertentu saja, seperti Sistem Informasi Administrasi Akademik (SIKAD).

#### **Fluktuasi pekerjaan kantor**

Sesuai dengan ciri-ciri pekerjaan kantor seperti telah disinggung di muka, maka dapat dipastikan bahwa pekerjaan tersebut muncul karena adanya aktivitas operatif. Volume, kualitas dan jenis serta corak pekerjaan kantor antara organisasi satu dengan lainnya tidak selalu persis sama. Dengan kata lain, keberadaan pekerjaan kantor sangat tergantung aktivitas operatif yang dilayani. Analogi dapat diambil untuk menggambarkan hubungan kantor dengan aktivitas operatif layaknya pembantu dan majikan. Aktivitas operatif selaku majikan dan pekerjaan kantor sebagai pembantu.

Ringan, berat, enak, susah, sedih atau senang yang dialami pembantu banyak ditentukan oleh aktifitas majikan. Bagi majikan yang

merupakan keluarga muda, memiliki balita, pekerjaan pembantu akan berbeda dengan melayani majikan yang memiliki anak-anak sudah dewasa. Ilustrasi tersebut memperjelas gambaran mengenai pekerjaan kantor yang harus ditunaikan oleh para pegawai. Pada rentang periode waktu tertentu volume pekerjaan kantor tidak selalu konstan. Masa tertentu volume pekerjaan kantor sedikit jumlahnya, sedangkan pada kesempatan lain terjadi lonjakan kenaikan. Kenaikan jumlah pada dalam batas yang tidak dapat ditoleransi akan mengganggu pelayanan rutin yang harus dilaksanakan. Pada kondisi seperti ini dikenal dengan beban puncak pada pekerjaan kantor. Kapan beban puncak terjadi sangat ditentukan oleh volume yang ada pada aktifitas operatif. Pada fakultas di sebuah perguruan tinggi beban puncak terjadi pada musim ujian terutama akhir semester. Masa tersebut para dosen disibukkan dengan menyusun soal, melakukan koreksi, mengolah nilai, menentukan kelulusan, dan sebagainya. Di lain pihak, bagian tatausaha terutama teknis operasional akan mengalami peningkatan pekerjaan terutama terkait dengan pengandaan naskah, pengepakan, pengaturan ruang dan jadwal, memasukkan nilai dalam jaringan, dan sebagainya. Walaupun terjadi beban puncak namun pekerjaan perkantoran yang bersifat rutin harus dapat terselenggara te-

pat waktu. Ini berarti perlu pengaturan, manajemen yang cermat terhadap pekerjaan kantor.

### **Alat pengatur fluktuasi pekerjaan kantor**

Kondisi beban puncak pada perkantoran akan mempengaruhi kualitas pelayanan. Pelayanan secara rutin sedikit banyak mengalami gangguan dengan bertambahnya kuantitas pekerjaan secara musiman maupun insidental. Banyak pekerjaan yang harus digarap sebenarnya dapat diperkirakan dengan melihat musim *trend*, dan pengalaman masa lampau. Oleh karena itu pekerjaan kantor harus dikelola secara profesional agar pelayanan yang diberikan tepat waktu. Pengaturan pekerjaan kantor tidak selalu harus melibatkan mesin maupun otomatisasi. Mesin baik manual, elektrik maupun elektronik sekedar alat yang dapat mempercepat dan memperbaiki kualitas pekerjaan kantor. Justru yang lebih penting adalah mengatur sistem, prosedur dan alat yang dapat dipakai untuk memecahkan masalah yang dihadapi. Hal ini selaras dengan pendapat Kallaus dan Keeling (1987: 2 - 3) sebagai berikut:

*In offices that rely upon computer systems, the emphasis is no longer upon the records or forms produced but, instead upon the information contained in those records or forms. The focus is not on the machines but on the systems*

*with in which both machines and workers function to create a product-information-at the lowest possible cost.*

Ada beberapa alat untuk mengatur fluktuasi pekerjaan kantor menurut Prajudi Atmosudirdjo (1986) yaitu: (1) unit-unit bergerak (*mobile units*); (2) sentralisasi kegiatan-kegiatan kantor; (3) penebaran menurut lingkaran waktu (*cycling*); (4) memelihara backlog. Sedangkan menurut GR Terry dalam Winardi (1975) mengemukakan ada 7 alat yang dapat dipergunakan untuk mengatur beban puncak pekerjaan kantor, meliputi:

- (1) menggunakan tenaga kerja sementara waktu atau honorer (*part time help*);
- (2) pekerjaan lembur (*overtime work*);
- (3) membentuk unit-unit mobil;
- (4) meminta bantuan kantor-kantor penyelenggara jasa-jasa untuk membantu pekerjaan;
- (5) penggunaan pensiklusian (*cycling*);
- (6) mempertahankan adanya pekerjaan yang belum selesai dikerjakan (*work backlog*);
- (7) menekankan sentralisasi dalam bidang organisasi.

Pemakaian tenaga kerja sementara waktu merupakan cara yang umum ditempuh untuk menyelesaikan beban puncak pada pekerjaan kantor maupun aktivitas operatif. Kasus munculnya predikat "Guru Bantu" merupakan kebijakan pe-

merintah untuk memecahkan kekurangan guru dengan mempergunakan tenaga kerja sementara waktu. Demikian juga terhadap pekerjaan kantor dijumpai pegawai lepas, harian yang membantu dalam bidang ketatausahaan. Kelebihan pemakaian tenaga sementara waktu berupa fleksibilitas dalam pemutusan hubungan kerja. Pemutusan hubungan kerja dalam organisasi merupakan masalah pelik dan multi dimensional. Namun demikian pemakaian tenaga kerja sementara waktu memiliki kelemahan terutama kurang kooperatif. Antara pegawai satu dengan lainnya belum saling mengenal secara mendalam sehingga untuk membentuk tim yang solid masih menghadapi banyak kendala. Di sisi lain pada umumnya tenaga kerja sementara waktu ini belum cukup terlatih secara baik sehingga masih memerlukan pendidikan dan latihan yang memakan biaya tidak sedikit. Pemakaian tenaga kerja sementara waktu harus didasarkan prediksi peningkatan volume pekerjaan kantor tidak dapat diselesaikan oleh pegawai yang ada. Demikian juga jangka waktu yang diperlukan pemakaian tenaga kerja sementara waktu harus jelas sehingga tidak akan terjadi gejolak. Kesalahan dalam membuat perkiraan tersebut akan mempersulit organisasi, pengangguran tak kentara, pemborosan, dan yang lebih parah lagi seolah-olah menyimpan

bom waktu yang suatu ketika siap meledak.

Pekerjaan lembur (*overtime work*) merupakan salah satu alternatif untuk memecahkan masalah beban puncak pekerjaan kantor. Cara ini merupakan alat yang paling sederhana dan banyak dipergunakan dalam organisasi. Pegawai yang sudah ada diharuskan menambah jam kerja ekstra setelah tutup kantor/ bekerja pada hari libur. Pemakaian cara ini untuk menghadapi beban puncak pekerjaan kantor yang relative rendah sehingga tuntas dikerjakan dalam waktu lembur yang tersedia. Pekerja lembur terdiri atas para pegawai yang telah memiliki keahlian cukup dan secara psikologis dapat bekerja kooperatif. Namun demikian kelemahan yang dimiliki oleh alat ini terkait dengan tingkat kelelahan. Kelelahan para pegawai akan mempengaruhi produktifitas. Artinya jangka waktu kerja yang sama akan memberikan hasil yang lebih kecil dibandingkan dengan jam kerja normal (tidak lembur). Ini terjadi terutama pada penyelesaian beban puncak dengan menambah jam kerja setelah tutup kantor.

Pembentukan unit-unit bergerak juga merupakan alat yang dapat dipergunakan untuk menyelesaikan beban puncak pekerjaan kantor. Unit ini terdiri atas para pegawai yang memiliki bermacam-macam keahlian dalam bidang perkantoran atau keahlian sejenis sesuai dengan masa-

lah yang dihadapi organisasi. Selanjutnya unit ini berpindah-pindah tempat (terbang) dari waktu ke waktu untuk membantu menyelesaikan beban puncak yang dihadapi bagian atau unit tertentu dalam organisasi. Pertimbangan yang perlu dipikirkan dalam pembentukan *mobile units* ini adalah beban puncak yang dialami oleh masing-masing bagian dalam waktu yang berbeda. Oleh karena itu alat ini tidak cocok dipergunakan oleh organisasi yang memiliki beban puncak dalam waktu relatif sama. Semua fakultas, jurusan pada perguruan tinggi umumnya menghadapi beban puncak pada waktu yang hampir bersamaan yaitu pada akhir semester. Dalam kasus seperti ini pemakaian *mobile unit* untuk menyelesaikan beban puncak pekerjaan kantor tidak tepat.

Jasa biro penyelenggara pekerjaan kantor juga merupakan alternatif lain untuk memecahkan beban puncak yang dihadapi oleh organisasi. Jasa ini banyak ditawarkan pihak swasta baik sekedar sewa alat, pegawai maupun penyelesaian pekerjaan secara keseluruhan. Mengingat pekerjaan kantor banyak menyangkut kerahasiaan maka pemakaian biro ini menjadi sangat terbatas. Di kota-kota besar seperti Jakarta pemakaian jasa dalam bidang penelitian dan pengembangan merupakan kecenderungan yang telah lazim. Oleh karena itu tumbuh dan berkembang secara subur lembaga-

lembaga bergerak dalam bidang riset dan pengembangan seperti: secofindo, surindo, dan sebagainya. Pada umumnya pemakaian biro jasa ini dilaksanakan terutama dengan pertimbangan karena ketidaksiapan sumber daya manusia baik secara kuantitatif ataupun kualitatif.

Pemakaian pensiklusian (*cycling*) untuk mengurangi fluktuasi dengan cara menebar pekerjaan menurut suatu lingkaran waktu. Alat ini sebagai sarana untuk mengantisipasi dan menekan timbulnya beban puncak pada pekerjaan kantor. Alat ini mengusahakan pekerjaan kantor tertentu dapat disebar secara merata dalam jangka waktu tertentu. *Cycling* ini telah banyak dipergunakan oleh organisasi yang melayani atau menguasai hajat hidup orang banyak, seperti: perusahaan listrik Negara, perusahaan air minum, telkom, dan sebagainya. Pada PLN (Perusahaan Listrik Negara) untuk menghindari beban puncak pekerjaan kantor yang menumpuk pada waktu tertentu dapat diratakan dengan membagi volume pekerjaan untuk setiap periode waktu tertentu. Para pelanggan yang namanya diawali dengan huruf A sampai I diselesaikan selambat-lambatnya minggu kedua, sedangkan pelanggan yang memiliki nama awal huruf J sampai T diselesaikan minggu ke tiga dan sisanya pelanggan yang berawalan dengan huruf U sampai Z

harus selesai pada minggu terakhir setiap bulan.

Memelihara *backlog* merupakan salah satu cara yang dapat dipergunakan untuk mengantisipasi timbulnya beban puncak pada pekerjaan kantor. Cara ini dilakukan dengan menentukan skala prioritas pekerjaan kantor yang harus diselesaikan. Pemakaian *backlog* ini memungkinkan setiap hari pekerjaan kantor dapat dilakukan secara rata-rata. Klasifikasi pekerjaan kantor dapat dilakukan menjadi beberapa golongan sesuai kebutuhan seperti: sangat penting, penting, dan biasa. Kategori sangat penting memperoleh prioritas utama untuk diselesaikan lebih dahulu, sedangkan pekerjaan dengan jenis penting dan biasa dapat diselesaikan pada waktu-waktu berikutnya. Jadi pemeliharaan *backlog* berarti pekerjaan kantor tertentu yang tidak penting ditangguhkan pengerjaannya sampai waktu sedikit ada pekerjaan.

Sentralisasi juga dipandang sebagai salah satu cara atau alat yang dapat membantu menyelesaikan beban puncak pekerjaan kantor. Sentralisasi dimungkinkan dapat membagi pekerjaan kantor secara merata diantara para pegawai. Pembagian beban kerja secara adil dan merata antar pegawai dapat mencegah pemborosan pemakaian waktu. Berbeda dengan desentralisasi sebagai kebalikan sentralisasi, dimungkinkan pegawai tertentu memi-

liki beban kerja berlebihan sedangkan dilain pihak ada beberapa pegawai tidak banyak melaksanakan aktivitas. Disamping itu, ide sentralisasi diharapkan mampu mempertinggi keahlian sehingga pelaksanaan pekerjaan kantor dapat diselesaikan secara efisien. Para pegawai dengan cara sentralisasi ini diserahi tugas tugas khusus sehingga dapat menemukan teknik penyelesaian pekerjaan yang terbaik.

### Penutup

Pencapaian tujuan suatu organisasi harus dilakukan dengan berbagai langkah berupa perumusan pekerjaan baik aktivitas operatif maupun pekerjaan pelayanan. Pekerjaan pelayanan harus dikelola secara baik agar tidak memberi beban yang berlebihan terhadap organisasi. Pekerjaan pelayanan yang berupa serangkaian kegiatan menghimpun, mencatat, mengolah, menggandakan, dan mengirim informasi yang diperlukan dalam organisasi lazim dikenal dengan istilah tatausaha (*clerical work*).

Ada beberapa cara atau alat yang ditawarkan untuk dapat mengatur beban puncak pekerjaan kantor secara memuaskan, seperti: (1) tenaga kerja sementara waktu; (2) tenaga lembur; (3) pembentukan mobile units; (4) pemakaian biro jasa; (5) pensiklusian (*cycling*); (6) memelihara *backlog*, dan (7) sentralisasi. Setiap alat memiliki keunggulan dan

kelemahan, menuntut prasyarat tertentu dalam pemakaiannya. Oleh karena itu alat atau cara yang terbaik tentu harus disesuaikan dengan situasi, kondisi dan konteks dari organisasi yang memiliki masalah dengan pekerjaan kantor. Kesalahan dalam memahami kondisi organisasi akan mempersulit penyelesaian masalah beban puncak pekerjaan kantor.

#### Daftar Pustaka

- Dann Sugandha. 1987. *Manajemen Administrasi, Suatu Pendekatan Sistem Dalam Manajemen Perkantoran*, Bandung : Sinar Baru.
- Kallaus, Norman F. and B. Lewis Keeling. 1987. *Administrative Office Management*, West Chicago: South-Western Publishing Co.
- Komaruddin. 1984. *Menejemen Kantor, Teori dan Praktik*, Bandung: Sinar Baru.
- Prajudi Atmosudirdjo. 1986. *Ke-sekretarisan dan Adminis-trasi Perkantoran*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Terry, GR. 1975. *Sistim-Sistim Perkantoran dan Prosedur-Prosedur*, Saduran Winardi, Bandung: Tarsito.
- The Liang Gie. 2000. *Administrasi Perkantoran Modern*, Yogyakarta: Liberty.

#### Biodata

**Drs. Joko Kumoro, M.Si.** adalah Lektor pada Pendidikan Administrasi Perkantoran, magister Ilmu Administrasi Iulusan Universitas Indonesia Jakarta, tahun 1997. Matakuliah pokok Manajemen Perkantoran.