

BAB II

TINJUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu system formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat dan kompetensi manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasi. Menurut Notoatmojo (2015:86), MSDM adalah penarikan (*rekrutmen*), seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih nilai dan memberikan kompensasi kepada pegawai, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan (Dessler, 2018:4).

Menurut Sutrisno (2015:6) manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Menurut Armstrong dalam Sopiah dkk (2018 :01), Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan yang komprehensif dan koheren terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasi dan pengembangan sumber daya manusia. Hasibuan (2020:10), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat. Menurut

Edison, dkk (2020:10), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/ karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2015:4) Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah:

1. Penetapan jumlah, kualitas dan penetapan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi.
2. Penetapan penarikan, seleksi, dan penetapan pegawai berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man on the right job*.
3. Penetapan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Peramalan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Perkiraan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan suatu organisasi pada khususnya.
6. Pemantauan dengan cermat undang-undang perburuhan, dan kebijaksanaan pemberian balas jasa organisasi.
7. Pemantauan kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Pelaksanaan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi pegawai.
9. Pengaturan mutasi kerja.
10. Pengaturan pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu cara mencapai suatu tujuan dengan cara menggerakkan organisasi melalui perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang baik, sehingga menjadi sumber daya manusia yang terdidik, terampil, cakap, berdisiplin, kreatif, idealis, kuat fisik dan mental serta setia kepada tujuan organisasi akan berpengaruh positif terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi.

2.1.1.2 Tujuan dan Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Notoatmojo (2015:87), tujuan MSDM yang lebih operasional sebagai berikut :

1. Tujuan organisasi, yaitu MSDM perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.
2. Tujuan masyarakat (membawa manfaat bagi masyarakat)
3. Tujuan fungsi yaitu memelihara kontribusi bagian – bagian lain agar mereka melaksanakan tugas/fungsinya secara baik dan optimal.
4. Tujuan personel, peranan pimpinan disini untuk membantu para pegawai untuk mencapai tujuan – tujuan pribadinya dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Kemudian Dessler (2018:4) terdapat lima fungsi manajemen antara lain perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, kepemimpinan dan pengendalian. Sedangkan menurut Notoatmojo (2015:89), fungsi manajerial dikelompokkan menjadi dua yaitu:

1. Fungsi-fungsi manajerial yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), pengendalian (*controlling*)
2. Fungsi-fungsi operasional, pengadaan sumber daya manusia (*recruitment*); pengembangan (*development*), kompensasi (*compensation*), integrasi (*integration*), pemeliharaan (*maintenance*) dan pemutusan hubungan kerja (*separation*)

Menurut Edison, dkk (2020:10), MSDM ini sendiri didefinisikan sebagai proses mengelola, memotivasi, dan membangun sumber daya manusia untuk dapat menunjang aktivitas organisasi secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan strategis organisasi, dengan fungsi-fungsi diantaranya adalah:

1. Data kepegawaian

Menyediakan data kepegawaian, di mana isinya menyajikan nama, jabatan, pendidikan, tanggal masuk, status, jumlah keluarga, alamat, nomor telepon, pengalaman, pelatihan-pelatihan, kompetensi, catatan perilaku, prestasi, catatan sanksi, upah, serta penyakit yang pernah dialami, dan waktu masa pensiun.

2. Perencanaan dan pengembangan

Merencanakan kebutuhan, dan mengembangkan kompetensi pegawai/karyawan, serta mempersiapkan perencanaan karier yang jelas sesuai dengan tujuan organisasi.

3. Rekrutmen

Melakukan proses rekrutmen dengan menggunakan standar yang baik. Sebab, salah satu faktor rendahnya kinerja pegawai/karyawan berawal dari sistem

rekrutmen yang dilakukan asal-asalan dan dinilai oleh penilai yang tidak kompeten.

4. Kompensasi dan Kesejahteraan

Membangun sistem kompensasi yang baik dan adil. Terkait dengan hal ini, manajemen perlu mengevaluasi kinerja pegawai/karyawan dan memberikan kompensasi yang layak dan adil atas pengabdian dan kinerjanya, serta memperhatikan kesejahteraan pegawai/ karyawan secara keseluruhan.

5. Kedisiplinan dan aturan

Mengatur dan membangun kedisiplinan dan perilaku pegawai/ karyawan melalui budaya organisasi dan peraturan perusahaan yang tidak menyimpang dari perundang-undangan yang berlaku.

6. Penilaian dan penghargaan

Melakukan penilaian secara berkala dan memberikan penghargaan atas prestasi yang telah dicapai. Ini adalah proses untuk menilai dan menghargai usaha-usaha yang telah dicapai dan pada saat bersamaan untuk mendapatkan umpan balik dari hasil-hasil penilaian tersebut.

7. Memotivasi

Memberikan motivasi dan semangat kerja kepada pegawai/karyawan. Ini adalah proses penting yang harus dilakukan oleh pimpinan sesuai wilayahnya. Dalam beberapa kasus terjadi sebaliknya pemimpin sering kali memberi ancaman, bahkan bentuk ketidaksukaan terhadap bawahan yang berimplikasi menurunnya kinerja individu. Pendekatan model ini sudah tidak efektif.

8. Pemeliharaan

Memelihara pegawai/karyawan sebab dengan *timeover* yang tinggi mengindikasikan ada sistem pemeliharaan yang salah. Namun hal ini memiliki beberapa dampak, yaitu:(1) kerugian, jika yang keluar adalah pegawai/karyawan potensial sebab memerlukan pengganti, pelatihan dan penyesuaian ulang (2) keuntungan, jika yang keluar adalah pegawai/karyawan bermasalah dalam konteks perilaku dan kompetensi yang bersangkutan.

2.1.2 Analisis Jabatan

2.1.2.1 Pengertian Analisis Jabatan

Menurut Wirawan (2015: 76), Analisis jabatan (*Job Analysis*) adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan jabatan secara sistematis dan teratur, antara lain mengenai dimensi /fungsi-fungsi dan indikator pekerjaan; pendidikan dan kompetensi tenaga yang diperlukan; teknologi/peralatan yang diperlukan; prosedur operasi melaksanakan pekerjaan; hasil pekerjaan; kompensasi tenaga pelaksana; teknik menilai kinerja. Menurut Levine et al. dalam Sedarmayanti (2020: 134), Analisis jabatan merupakan cara yang paling banyak digunakan berbagai organisasi untuk mendapatkan berbagai informasi tentang pekerjaan tetapi tujuan sebenarnya adalah untuk memberikan informasi bagi proses selanjutnya dari sistem manajemen sumber daya manusia. Menurut Goffin et al. dalam Sedarmayanti (2018: 76), analisis jabatan (*job analysis*) dilakukan untuk mendapatkan sebuah deskripsi dari pekerjaan dan menjadi dasar dari proses selanjutnya manajemen sumber daya manusia.

Menurut Hasibuan (2020: 33) mengatakan *Job Description* (deskripsi jabatan) harus jelas dan persepsinya mudah dipahami seperti identifikasi pekerjaan atau jabatan, hubungan tugas dan tanggung jawab, standar wewenang dan pekerjaan, dan ringkasan pekerjaan atau jabatan. Sedangkan Menurut Samsudin (2017:65), deskripsi pekerjaan (*job description*) merupakan suatu daftar tugas, tanggung jawab, hubungan laporan, kondisi kerja, kepedulian atas tanggung jawab suatu jabatan, serta produk dari analisis jabatan. Sedangkan menurut Marsinah dan Zamzam (2021:29), deskripsi pekerjaan (*job description*) merupakan suatu pernyataan tertulis yang menguraikan fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja, dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya.

Menurut Moekijat (2019:36) analisis jabatan/pekerjaan (*job analysis*) sebagai bagian dari MSDM dalam suatu organisasi merupakan suatu penentuan dari isi suatu jabatan yang meliputi tugas, tanggung jawab, dan hubungan dengan jabatan lain dalam organisasi, serta persyaratan yang dibutuhkan agar seseorang mampu melaksanakan tugas pekerjaan dalam jabatan yang diembannya dengan baik. Melalui analisis jabatan akan diperoleh berbagai ukuran yang merupakan dasar bagi kegiatan-kegiatan dalam fungsi-fungsi manajemen lainnya.

Analisis jabatan diperlukan untuk mengumpulkan informasi-informasi guna menyusun deskripsi pekerjaan (*job description*), spesifikasi pekerjaan (*job specification*), dan evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Analisis jabatan memiliki kaitan dengan berbagai fungsi dari manajemen sumber daya manusia, karena dapat menghasilkan deskripsi jabatan atau pekerjaan yang berisi gambaran mengenai isi dari suatu jabatan baik yang menyangkut tugas atau pekerjaan, standar kinerja

(*performance standard*), dan bobot jabatan (*job value*), maupun persyaratan pemangku jabatan (*job specification*) yang akan dapat digunakan sebagai dasar untuk melaksanakan pekerjaan dalam lingkup penarikan karyawan (*recruitment*).

2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat

Menurut Sedarmayanti (2020: 145), tujuan analisis jabatan adalah untuk :

1. Menetapkan spesifikasi karyawan, yaitu dengan analisis jabatan, maka dapat dimiliki persyaratan kepegawaian, dan juga dapat diberikan pengertian mengenai tugas yang terkandung dalam suatu jabatan, serta persyaratan yang harus dipenuhi oleh setiap orang yang menduduki suatu jabatan agar pekerjaan terlaksana dan berhasil.
2. Menentukan kebutuhan pelatihan, yaitu dengan menggunakan hasil analisis jabatan maka dapat diketahui kemampuan maupun keahlian apa yang dibutuhkan karyawan sehingga dapat ditentukan program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan tersebut dalam membantu pelaksanaan pekerjaannya.
3. Menentukan peringkat, yaitu dengan analisis jabatan maka dapat diketahui bobot dari suatu jabatan sehingga dapat dinilai dan dibandingkan antara jabatan yang satu dengan jabatan lainnya, dan dapat disusun peringkat jabatan dalam organisasi.
4. Mengembangkan metode, yaitu dengan analisis jabatan dapat dilakukan perbaikan terhadap berbagai metode kerja dalam suatu jabatan.

Manfaat dari analisis jabatan adalah :

1. Memberikan gambaran mengenai tantangan yang bersumber dari lingkungan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.
2. Menghilangkan persyaratan jabatan yang sebenarnya tidak diperlukan karena didasarkan pada pemikiran yang diskriminatif.
3. Menemukan unsur-unsur pekerjaan yang mendorong maupun yang menghambat kualitas kerja karyawan.
4. Merencanakan ketenagakerjaan di masa depan.
5. Menyesuaikan lamaran yang masuk dengan lowongan pekerjaan yang tersedia.
6. Membantu dalam menentukan kebijakan dan program-program manajemen sumber daya manusia, seperti perencanaan, pelatihan dan pengembangan karir, apakah karyawan sudah memenuhi spesifikasi keahlian yang memadai untuk mengerjakan tugas ataukah membutuhkan pelatihan karena masih ada kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dengan keahlian yang dimiliki karyawan.
7. Menentukan standar prestasi yang realistis yaitu kriteriakriteria yang harus dipenuhi untuk menyatakan bahwa suatu pekerjaan berhasil dikerjakan dengan baik, sehingga dapat dibandingkan antara hasil nyata kerja dengan standar yang ditetapkan.
8. Berperan dalam penempatan karyawan agar sesuai dengan tingkat pengetahuan, keahlian, dan pengalaman yang dibutuhkan.
9. Mengidentifikasi hubungan antara penyelia (*supervisor*) dengan bawahan.
10. Memudahkan dalam mendesain ulang terutama bila terjadi merger, akuisisi, dan perampingan organisasi.

11. Memperkirakan nilai kompensasi yang tepat untuk masing-masing jabatan sesuai dengan beban kerja, kondisi kerja, kewajiban, dan spesifikasi jabatan yang dibutuhkan dalam posisi tertentu.

2.1.2.3 Jenis dan Tahap Analisis Jabatan

Menurut Moekijat (2019:37) analisis jabatan dapat dibedakan kedalam empat jenis, yaitu:

- a. *Job Analysis for Personnel Specifications* yaitu kegiatan yang bertujuan untuk menentukan syarat mental yang dibutuhkan dari seorang calon karyawan agar dapat sukses dalam memegang suatu jabatan tertentu.
- b. *Job Analysis for Training Purpose* yaitu kegiatan yang bertujuan untuk menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh dalam mengajarkan sesuatu pekerjaan kepada tenaga kerja baru (untuk keperluan pendidikan dan pelatihan).
- c. *Job Analysis for Setting Rates* yaitu kegiatan yang bertujuan untuk menentukan nilai masing-masing jabatan dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga dapat ditentukan tingkat upah secara adil.
- d. *Job Analysis for Method Improvements* yaitu kegiatan yang bertujuan untuk mempermudah cara bekerja bagi tenaga kerja pada suatu jabatan atau jenis pekerjaan tertentu.

Durbin dalam Menurut Moekijat (2019:37) mengemukakan terdapat lima tahap dasar analisis jabatan, yaitu

- a. Pengumpulan latar belakang informasi, pada tahap ini dikumpulkan semua informasi dan diadakan pengujian terhadap informasi yang ada, selain itu dibuat juga deskripsi jabatan, bagan organisasi informasi tentang upah dan gaji.
- b. Pemulihan kedudukan yang representatif, tahap ini merupakan tahap penentuan kedudukan yang sesuai dengan kemampuan karyawan dan persyaratan yang telah ditentukan.
- c. Pengumpulan data analisis jabatan, tahap ini merupakan pengumpulan data yang relevan dengan kemampuan dan keahlian karyawan.
- d. Pengembangan deskripsi jabatan tahap ini merupakan tahap pengembangan deskripsi jabatan yang berhubungan dengan keperluan perusahaan.

2.1.2.4 Indikator Analisis Jabatan

Menurut Sinambela (2018:38) indikator analisis jabatan terdiri dari:

1. Identifikasi Jabatan

Tahap identifikasi jabatan meliputi nama pekerjaan, divisi, hubungan pelaporan, dan jumlah pekerjaan atau kode. Tema (nama) yang bagus akan dapat mendekati sifat, isi kerja dan akan membedakan kerja tersebut dari kerja lainnya.

2. Ringkasan Jabatan

Ringkasan jabatan akan menggambarkan sifat umum dari suatu jabatan yang menjelaskan fungsi dan kegiatan utama dari jabatan tersebut. Oleh karenanya, pengawas pengolahan data dapat mengarahkan pekerjaan ini dari semua tuntutan pengolahan data, pengendalian data, dan persiapan data.

3. Tanggung jawab dan Kewajiban yang Dilakukan

Uraian pekerjaan menggambarkan kewajiban utama yang harus dilakukan. Biasanya, untuk menggambarkan hal ini diawali dengan kalimat dimulai dengan kata kerja aksi, seperti menerima, melakukan, menetapkan atau merakit, secara memadai menerangkan tiap kewajiban.

4. Wewenang yang Dimiliki

Pelaksanaan pekerjaan berhasil dengan baik, harus dijelaskan wewenang yang dimiliki pejabat atau pelaksana. Meskipun demikian, perlu ditetapkan batas-batas wewenang pemegang jabatan termasuk wewenang pengambilan keputusannya, supervisi langsung dari personil yang lain dan batas-batas penganggarannya.

5. Standar Kinerja

Penetapan standar kinerja bukanlah hal yang mudah, tetapi penetapan haruslah dilakukan untuk menjadi acuan keberhasilan pejabat melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan uraian pekerjaan. Standar dimaksud hendaknya terukur dan tidak membias.

6. Kondisi Kerja dan Lingkungan Fisik

Uraian pekerjaan juga akan menjelaskan kondisi kerja umum yang tercakup pada jabatan. Misalnya, gambaran kondisi kerja terkait dengan “tingkat kebisingan”, “risiko yang mungkin dihadapi” dapat dijelaskan dengan baik..

2.1.3 Beban Kerja

2.1.3.1 Pengertian Beban Kerja

Menurut Koesomowidjojo (2017: 33), Beban kerja adalah suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu. Beban kerja dapat dibedakan lebih lanjut ke dalam beban kerja berlebihan/terlalu sedikit 'kuantitatif', yang timbul sebagai akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak/sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu, dan beban kerja berlebihan/terlalu sedikit 'kualitatif', yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melakukan suatu tugas, atau tugas tidak menggunakan keterampilan dan atau potensi dari tenaga kerja. Beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu (Achyana, 2016: 76).

Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus di selesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Menurut Retnowati (2019: 67), beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Lebih lanjut dikemukakan pula, beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisa beban kerja, atau teknik manajemen lainnya dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektifitas kerja suatu unit organisasi (Aditywarman, dkk 2015: 289). Menurut (Astianto dan Supriyadi, 2014) beban kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Menurut Andini, dkk (2019: 117) Beban kerja adalah sesuatu yang terasa

memberatkan, barang-barang atau sesuatu bawaan yang dipikul, yang sukar untuk dikerjakan sebagai tanggungan.

2.1.3.2 Aspek-Aspek Beban Kerja

Menurut Koesomowidjojo (2017: 35), aspek-aspek beban kerja terbagi tiga, yaitu: a. Beban Kerja Fisik; b. Beban Kerja Mental/Psikis; c. Pemanfaatan Waktu.

a. Beban Kerja Fisik.

Kerja fisik adalah kerja yang memerlukan energi fisik pada otot manusia yang akan berfungsi sebagai sumber tenaga. Kerja fisik disebut juga "manual operation" dimana performansi kerja sepenuhnya akan tergantung pada upaya manusia yang berperan sebagai sumber tenaga maupun pengendali tenaga. Penilaian beban kerja fisik dapat dilakukan dengan dua metode objektif, yaitu metode penilaian langsung dan metode tidak langsung.

b. Beban Kerja Mental/Psikis

Setiap aktivitas mental akan selalu melibatkan unsur persepsi, interpretasi dalam proses mental dari suatu informasi yang diterima oleh organ sensoris untuk diambil suatu keputusan atau proses mengingat informasi yang diterima untuk mengingat informasi yang lampau. Evaluasi beban kerja mental merupakan poin penting didalam penelitian dan pengembangan hubungan antara manusia dan mesin, mencari tingkat kenyamanan, kepuasan, efisiensi dan keselamatan yang lebih baik ditempat kerja, sebagaimana halnya yang menjadi target capaian implementasi ergonomi. Beban kerja psikis karyawan merupakan beban kerja yang timbul saat karyawan melakukan aktivitas mental/psikis di lingkungan

kerjanya. Organisasi tidak hanya akan menilai beban kerja secara fisik, tetapi juga dibutuhkan penilaian mental dari seseorang karyawan.

c. Pemanfaatan Waktu

Perhitungan beban kerja yang mendasar pada aspek pemanfaatan waktu dibedakan menjadi dua hal: 1) Pekerjaan yang Dilakukan Berulang (*Repetitif*) Pekerjaan yang memiliki siklus pekerjaan pendek dan berulang pada waktu yang relative hampir sama. Pekerjaan yang relative memiliki siklus pendek dan berulang cenderung akan membuat karyawan bosan dan akhirnya lengah. 2) Pekerjaan yang Dilakukan tidak berulang (*nonrepetitif*) Pekerjaan yang memiliki pola tidak menentu, pekerjaan ini biasanya berhubungan dengan pekerjaan-pekerjaan administrative dan karyawan-karyawan yang beraktivitas dibalik meja.

2.1.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Menurut Koesomowidjojo (2017: 30) menyatakan bahwa beban kerja dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut:

a. Faktor eksternal

Beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti : 1) Tugas-tugas yang dilakukan yang bersifat fisik seperti stasiun kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, sedangkan tugas-tugas yang bersifat mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, pelatihan atau pendidikan yang diperoleh, tanggung jawab pekerjaan. 2) Organisasi kerja seperti masa waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, sistem

pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang. 3) Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis, dan lingkungan kerja psikologis. Ketiga aspek ini disebut *wring stresor*.

b. Faktor internal

Faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Reaksi tubuh disebut *strain*, berat ringannya *strain* dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Faktor internal meliputi faktor somatis (Jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan), faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

2.1.3.4 Indikator Beban Kerja

Dalam penelitian ini ada indikator beban kerja yang telah dilakukan oleh (Koesomowidjojo, 2017: 33) yang meliputi antara lain:

a. Kondisi Pekerjaan

Bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik. Misalnya, karyawan yang berada pada divisi produksi tentunya akan berhubungan dengan mesin-mesin produksi untuk membantu mencapai target produksi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, perusahaan hendaknya telah memiliki dan mensosialisasikan SOP (*Standard Operating Procedure*) kepada semua unsure di dalam lembaga sehingga karyawan yang berkerja di dalamnya dapat: 1) Mudah mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan; 2) Meminimalisir kesalahan dalam melaksanakan tahapan pekerjaan; 3) Meminimalisir kecelakaan kerja; 4) Mengurangi beban kerja karyawan dan

meningkatkan *comparability, credibility, dan defensibility*; 5) Memudahkan karyawan untuk memiliki komunikasi yang baik dengan atasan ataupun rekan kerja.

b. Penggunaan Waktu Kerja

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP tentunya akan meminimalisir beban kerja karyawan. Namun, ada kalanya suatu organisasi tidak memiliki SOP atau tidak konsisten dalam melaksanakan SOP, penggunaan waktu kerja yang diberlakukan kepada karyawan cenderung berlebihan atau sangat sempit. Misalnya, suatu perusahaan konveksi memberikan target kepada karyawan untuk menyelesaikan 40 potong pakaian dalam sehari, sedangkan kemampuan karyawan rata-rata saat itu hanya 20 potong per hari.

c. Target yang Harus Dicapai

Target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tentunya secara langsung akan mempengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan. Semakin sempit waktu yang disediakan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu atau tidak seimbang antara waktu penyelesaian target pelaksanaan dan volume kerja yang diberikan, akan semakin besar beban kerja yang diterima dan dirasakan oleh karyawan. Untuk itu, dibutuhkan penetapan waktu baku/dasar dalam menyelesaikan volume pekerjaan tertentu pada masing-masing organisasi yang jumlahnya tentu berbeda satu sama lain.

2.1.4 Kinerja Pegawai

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja dengan kata lain adalah sumber daya manusia, merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance*, yaitu suatu prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya akan dicapai oleh Pegawai. Hasil pekerjaan baik secara kualitas maupun kuantitas yang dapat dicapai dan dilakukan oleh seorang Pegawai dalam melaksanakan tugas dan mengemban tanggung jawab yang diberikan oleh atasan disebut Kinerja Pegawai (Mangkunegara, 2016: 67). Menurut Hasibuan (2020: 96), mengemukakan bahwa: “prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya atas dasar kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”. Sedangkan menurut August W.Smith yang dikutip oleh Sedarmayanti (2009: 50) kinerja adalah merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses”.

Menurut Wirawan (2015: 5), Kinerja Pegawai adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Menurut Fahmi (2011: 2), mengemukakan kinerja sebagai hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Selain itu menurut Sembiring (2012: 81), kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning*. Menurut Wibowo (2016:70) Kinerja Pegawai dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Menurut Busro (2017: 95) terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai, yaitu.

1. Faktor internal antara lain : (a) kemampuan intelektualitas, (b) disiplin kerja, (c) kepuasan kerja, dan (d) motivasi Pegawai.
2. Faktor eksternal meliputi : (a) Analisis Jabatan, (b) lingkungan kerja, (c) kompensasi, dan (d) system manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut (Beban Kerja).

Selain itu menurut Armstrong dalam Sopiah dan Sangadji (2018: 352) beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

1. Faktor individu (*personal factors*). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, disiplin kerja, dll.
2. Faktor kepemimpinan (*leadership factors*). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
3. Faktor kelompok/rekan kerja (*team factors*). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. Faktor sistem (*system factors*). Faktor sistem berkaitan dengan sistem/metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
5. Faktor situasi (*contextual/situational factors*). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Berdasarkan uraian yang disampaikan oleh Armstrong, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Faktor-faktor ini perlu mendapat perhatian serius dari pimpinan organisasi jika pegawai diharapkan dapat memberikan kontribusi yang optimal.

2.1.4.3 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Robbins dalam Sopiah dan Sangadji (2018: 351) indikator untuk mengukur Kinerja Pegawai secara individu, yaitu:

1. Kualitas.

Kualitas kerja diukur dari persepsi Pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan Pegawai.

2. Kuantitas.

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu.

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian.

Merupakan tingkat seorang Pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana Pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab Pegawai terhadap kantor.

2.1.5 Hubungan Analisis Jabatan dan Beban Kerja Terhadap Kinerja

2.1.5.2 Hubungan Analisis Jabatan dan Kinerja Pegawai

Analisis jabatan merupakan cara yang sistematis yang mampu mengidentifikasi serta menganalisa persyaratan apa saja yang diperlukan dalam sebuah pekerjaan serta personel yang dibutuhkan sehingga sumberdaya manusia yang dipilih mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik. Analisis jabatan sebagai dasar penilaian kinerja bagi pegawai. Penilaian kinerja ini lazimnya dilakukan setiap tahun sekali namun demikian semua kembali pada kebijakan setiap perusahaan. Hasil penilaian kinerja tersebut dijadikan dasar untuk kenaikan sebuah jabatan dan golongan. Dengan demikian informasi analisis jabatan dibutuhkan dalam pengukuran kinerja, karena jika informasi analisis jabatan kurang jelas maka seorang pejabat tidak akan mengetahui tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini mengakibatkan pekerjaan tidak beres, bahkan pejabat bersangkutan menjadi *overacting* (Hasibuan, 2020:33).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Shinta Tanumihardjo (2013) dengan judul jurnal “Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai(studi pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang)” menyimpulkan bahwa Analisis jabatan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian Cut Nur Yuniarti Fatimah (2019) dengan judul jurnal “Pengaruh Deskripsi Pekerjaan dan Spesifikasi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Sumatera Utara” menyimpulkan bahwa deskripsi pekerjaan dan spesifikasi jabatan baik secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.1.5.3 Hubungan Beban Kerja dan Kinerja Pegawai

Menurut Koesomowidjojo (2017: 29), beban kerja adalah suatu proses analisa terhadap waktu yang digunakan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan tugas-tugas suatu pekerjaan (jabatan) atau kelompok jabatan (unit kerja) yang dilaksanakan dalam keadaan/kondisi normal. Pegawai sering kali dihadapkan pada keharusan untuk menyelesaikan dua atau lebih tugas yang harus dikerjakan secara bersamaan. Tugas-tugas tersebut tentunya membutuhkan waktu, tenaga dan sumber daya lainnya untuk penyelesaiannya. Adanya beban dengan penyediaan sumber daya yang sering kali terbatas tentunya akan menyebabkan kinerja menurun. Masalah yang bisa muncul diantaranya daya tahan pegawai dapat melemah dan perasaan tertekan. Perasaan tertekan menjadikan seseorang tidak rasional, cemas, tegang, tidak dapat memusatkan perhatian terhadap pekerjaan dan gagal untuk menikmati perasaan gembira atau puas terhadap perasaan yang

dilakukan. Seseorang yang meyakini tugas yang diberikan adalah sebagai tantangan yang harus dipecahkan meskipun tugas tersebut terlalu berlebihan maka seseorang tersebut dapat tetap merasa senang terhadap pekerjaannya. Sebaliknya jika tugas yang berlebihan diyakini dan dirasakan sebagai sebuah beban maka lambat laun mereka akan mengalami kelelahan baik kelelahan fisik maupun mental sehingga dapat menurunkan kinerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lani Puspita (2018) dengan judul “Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Makmur Pinang Pangkalan Susu Langkat” dan Sujarwanto (2016) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank BTN Yogyakarta” yang menyimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2 Penelitian Sebelumnya

Andini, dkk. (2019), dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Analisis Jabatan, Disiplin Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ternate” dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif, hasil penelitian ini seluruh hipotesis diterima baik secara parsial maupun simultan. Analisis jabatan berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,001 < 0,05 \alpha$. Disiplin kerja berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan nilai sig. sebesar $0,003 < 0,05 \alpha$. Beban kerja berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan, hal ini

dibuktikan dengan nilai sig. sebesar $0,001 < 0,05 \alpha$. Kesimpulan dari penelitian ini adalah baik analisis jabatan, disiplin kerja maupun beban kerjanya sama-sama memiliki hasil yang positif terhadap kinerja karyawan.

Suciningtias (2016) dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Analisis Jabatan Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI) Perwakilan Provinsi Jawa Barat”. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linier ganda, korelasi ganda, uji F, uji T dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja masuk ke dalam kategori Tinggi dalam analisis deskriptif sedangkan analisis jabatan dan kinerja pegawai pada BPK RI Perwakilan Provinsi Jawa Barat dapat dikatakan sudah baik. Analisis jabatan dan beban kerja memberikan pengaruh kuat terhadap peningkatan kinerja pegawai yaitu sebesar 59,4%. Pengaruh variabel yang kuat adalah analisis jabatan dengan koefisien sebesar 42,1. Sedangkan beban kerja koefisiennya sebesar 17,3 dan sisanya adalah variabel lain. Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh analisis jabatan dan beban kerja terhadap kinerja pegawai baik secara simultan dan secara parsial.

Adityawarman, dkk (2015) dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Krekot” Diperoleh hasil uji chi square dari 127 responden, menunjukkan adanya perbedaan sikap berdasarkan demografik responden. Hasil analisis rank spearman menunjukkan bahwa variabel beban kerja memiliki korelasi dengan variabel kinerja, sementara untuk sub variabel lainnya saling memiliki korelasi

namun tingkat korelasinya rendah. Teknik analisis yang digunakan statistika *Structural Equation Modelling* berbasis *variance* dengan Metode *Partial Least Square* (PLS). Hasil analisis menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Cabang Krekot pada tingkat signifikansi 5% ($p = 0.10882$), maka hipotesis awal terima H_0 dengan t hitung 13.45 lebih besar dari t tabel 1.96.

Meryance, dkk. (2014) dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Analisis Jabatan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Pangkal Pinang” Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif dan skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert dengan populasi 91 responden. Hasil penelitian menunjukkan jika analisis pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan memiliki pengaruh yang besar dengan nilai 0,643 dan pengaruh positif signifikan dengan nilai t hitung secara parsial $6,275 > t$ tabel 1,98698. Sedangkan pengembangan karir memiliki pengaruh yang kecil dengan nilai 0,202 hal ini dianggap berpengaruh positif signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan dengan t hitung $2,448 > t$ tabel 1,98698. Pengujian secara silmutan menunjukkan kedua variabel berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dengan F hitung $27,957 > F$ tabel 3,10 dan terdapat nilai 'r' 0,623. Koefisien determinan menunjukkan 0,389 yang berarti analisis jabatan dan pengembangan karir memiliki kemampuan untuk memprediksi dan menjelaskan Kinerja Karyawan sebesar 38,9%. Sedangkan sisanya (61,1%) merupakan variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Triyanto, dkk. (2020) dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Analisis Jabatan Dan Analisis Beban Kerja Terhadap Kinerja Badan Pelayanan Sipil Daerah Di Provinsi Jawa Barat”. Pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala likert dengan analisis statistik menggunakan Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Analisis Jabatan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BKD Provinsi Jawa Barat sebesar 0,508 (50,8%) hipotesis pertama terbukti signifikan, sehingga semakin baik analisis jabatan maka semakin baik pula. Kinerja pegawai, (2) Analisis Beban Kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,183 (18,3%), hipotesis kedua terbukti signifikan sehingga semakin baik analisis beban kerja maka kinerja pegawai semakin meningkat, (3) Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja terbukti secara simultan (bersama-sama) berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 0,402 (40,2%) hipotesis ketiga terbukti signifikan sehingga semakin baik Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja akan mampu meningkatkan Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.

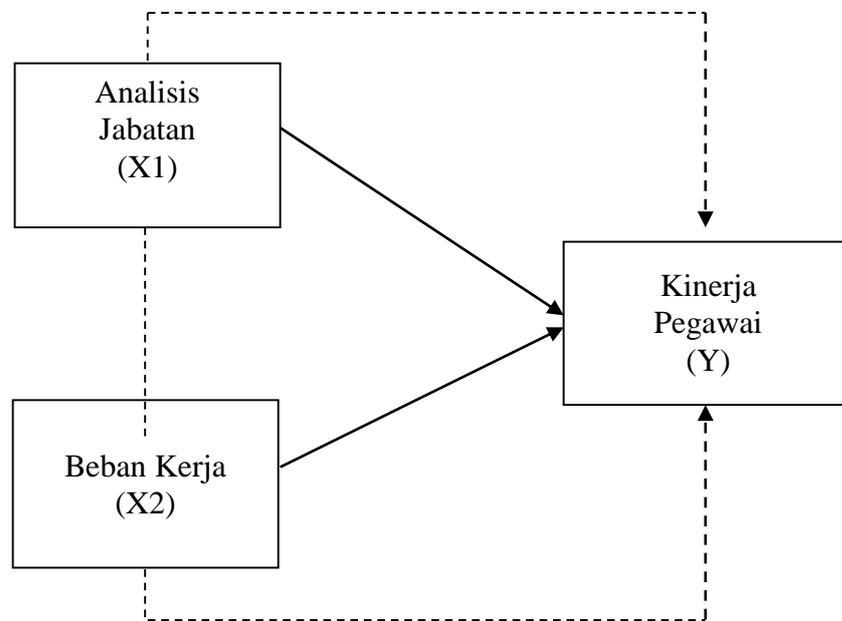
Tabel 2.1
Penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti dan judul penelitian	Variabel Penelitian	Perbedaan Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Andini. 2019. (Pengaruh Analisis Jabatan, Disiplin Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ternate)	X_1 (Analisis Jabatan) , X_2 (Disiplin Kerja), X_3 (Beban Kerja) dan Y (Kepuasan Kerja)	Tempat penelitian dan Waktu melakukan penelitian, menggunakan alat analisis regresi linear berganda. Jumlah responden sebanyak 75 orang.	Berdasarkan hasil dari penelitian ini adalah baik analisis jabatan, disiplin kerja maupun beban kerja yaitu sama-sama memiliki hasil yang positif terhadap kinerja karyawan.
2.	Suciningtias. 2016. (Pengaruh Analisis Jabatan Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI) Perwakilan Provinsi Jawa Barat)	X_1 (Analisis Jabatan) , X_2 (Beban Kerja) dan Y (Kinerja Pegawai)	Lokasi tempat Penelitian, Waktu melakukan penelitian, menggunakan metode analisis yang digunakan adalah regresi linier ganda, korelasi ganda, uji F, uji T dan koefisien determinasi.	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja masuk ke dalam kategori Tinggi dalam analisis deskriptif sedangkan analisis jabatan dan kinerja pegawai pada BPK RI Perwakilan Provinsi Jawa Barat dapat dikatakan sudah baik.
3.	Adityawarman. 2015. (Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia	X_1 (Beban Kerja), Y (Kinerja Pegawai)	Lokasi tempat Penelitian, Waktu penelitian, sampel dalam penelitian ini berjumlah 127 responden, menggunakan metode	Berdasarkan Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung

	(Persero) Tbk Cabang Krekot)		penelitian deskriptif melalui pendekatan survey.	terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Cabang Krekot.
4.	Meryance. 2014. (Pengaruh Analisis Jabatan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Pangkal Pinang)	X ₁ (Analisis Jabatan) , X ₂ (Pengembangan Karir) dan Y (Kinerja Pegawai)	Lokasi tempat Penelitian, Waktu penelitian, Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PNS Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang berjumlah 91 responden, menggunakan alat analisis regresi berganda , dan menggunakan uji asumsi klasik.	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan pada Sekretariat Daerah Kota Pangkal Pinang
5.	Triyanto. 2020. (Pengaruh Analisis Jabatan Dan Analisis Beban Kerja Terhadap Kinerja Badan Pelayanan Sipil Daerah di Provinsi Jawa Barat)	X ₁ (Analisis Jabatan) , X ₂ (Analisis Beban Kerja) dan Y (Kinerja)	Lokasi tempat Penelitian, Waktu penelitian, sampel dalam penelitian ini adalah berjumlah 93 responden, menggunakan <i>explanatory research</i> dengan pendekatan kuantitatif.	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.

2.3 Kerangka Pemikiran

Gambaran kerangka pemikiran dapat dilihat pada gambar berikut:



Keterangan :

————— Secara parsial (sendiri-sendiri)

----- Secara Simultan (serentak)

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kerangka pemikiran yang peneliti bahas mengenai dua peranan yang menjadi variabel X yaitu Analisis Jabatan (X1) dan Beban Kerja (X2) dan Variabel Y (Kinerja Pegawai) maka peneliti akan memanfaatkan sebagai acuan membuat angket yang nantinya akan disebar kepada responden, kemudian setelah penyebaran dilakukan maka peneliti akan mencari uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, reliabilitas guna menentukan layak atau tidaknya angket tersebut diteliti, setelah diperoleh hasil maka peneliti menggunakan alat analisis yaitu

analisis regresi, uji hipotesis untuk menentukan seberapa jauh pengaruh satu variabel dengan variabel lainnya kemudian analisis koefisien determinasi.

2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Arikunto (2010: 110) hipotesis didefinisikan sebagai sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data terkumpul. Hipotesis dalam penelitian ini adalah diduga ada pengaruh Analisis Jabatan dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi, Usaha Kecil Dan Menengah Kabupaten OKU Timur baik secara parsial maupun simultan.