

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka ini peneliti menyampaikan teori-teori yang mendukung tentang analisis beban kerja. Teori diperoleh melalui buku-buku ilmiah, laporan penelitian sebelumnya, karangan-karangan ilmiah, peraturan-peraturan, dan sumber-sumber tertulis maupun media elektronik. Sehingga dapat menjadi sebuah acuan dasar teori untuk objek yang akan diteliti.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Istilah manajemen berasal dari bahasa Inggris (*management*) yang berasal dari kata “*to manage*” yang artinya mengurus atau tata laksana. Sehingga manajemen dapat diartikan bagaimana cara mengatur, membimbing dan memimpin semua orang yang menjadi bawahannya agar usaha yang sedang dikerjakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Agar diperoleh pengertian manajemen yang lebih jelas berikut dikemukakan pengertian menurut beberapa para ahli antara lain :

Terry dan Rue dalam Onisimus Amtu (2011:2) mengemukakan :

“Suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok kearah organisasional atau maksud-maksud yang nyata”.

Tetapi Ismail Solihin (2010:4) menyatakan :

“Proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian dari berbagai sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien”.

Sedangkan Oey Liang Lee (2010:16) berpendapat :

“Seni dan ilmu perencanaan pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Lain halnya dengan Gary Deasler yang diterjemahkan oleh Edy Sutrisno (2011:6) adalah :

“The policies and pratctices involved in carrying out “people”or human resource aspects of a management position including recruiting, screening training, rewarding and appraising”. Artinya, Suatu kebijakan dan praktik menentukan “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, melatih, memberikan penghargaan dan penilaian.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses koordinasi meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

2.1.2 Perilaku Organisasi

Manusia adalah faktor utama yang sangat penting dalam setiap organisasi apapun bentuknya. Ketika manusia memasuki dunia organisasi maka itulah awal perilaku manusia yang berada dalam organisasi itu. Oleh karena persoalan-persoalan manusia senantiasa berkembang berdasarkan situasi dan kondisi dan

semakin sulit dikendalikan, maka persoalan-persoalan organisasi dan khususnya persoalan perilaku organisasi semakin hari semakin berkembang sehingga setiap individu diharapkan mampu mengikuti perubahan yang terjadi dalam perilaku organisasi.

Agar diperoleh pengertian perilaku organisasi yang lebih jelas berikut dikemukakan pengertian menurut beberapa para ahli antara lain :

Rivai dalam Adam Indrawijaya (2011:37) berpendapat :

“Suatu bidang studi yang mempelajari semua aspek yang berkaitan dengan tindakan manusia, baik aspek pengaruh anggota terhadap organisasi maupun pengaruh organisasi terhadap anggota”.

Sedangkan Toha dalam Hendri Suherman (2012) bahwa :

“Suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu”.

Tetapi Stephen Robbins dalam Wahjono Imam (2010:35) mengemukakan :

“Cara berfikir yang meneliti dampak perilaku dari individu, kelompok, dan struktur organisasi yang bertujuan untuk meraih pengetahuan dalam mengembangkan efektifitas organisasi”.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi adalah suatu studi yang mempelajari tingkah laku manusia dimulai dari tingkah laku secara individu, kelompok dan tingkah laku ketika berorganisasi, serta pengaruh perilaku individu terhadap kegiatan organisasi dimana mereka melakukan atau bergabung dalam organisasi karena keberhasilan organisasi bergantung pada individu itu sendiri.

2.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian terpenting dari sebuah organisasi. Unsur utama manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan, pengembangan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusia.

Agar diperoleh pengertian manajemen sumber daya manusia yang lebih jelas berikut dikemukakan pengertian menurut beberapa para ahli antara lain :

Marwansyah (2010:3) mengemukakan :

“Pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, melalui rekrutmen, seleksi, pengembangan karir, pemberian kompensasi, kesejahteraan, keselamatan, kesehatan kerja, dan hubungan industrial”.

Sedangkan Malayu S.P Hasibuan (2010:10) berpendapat :

“Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Tetapi Bohlander dan Snell (2010:4) berpendapat :

“Ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja”.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni atau proses memperoleh,

memajukan atau mengembangkan, dan memelihara tenaga kerja yang kompeten sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

2.1.3.1 Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sesuai dengan pengertian manajemen sumber daya manusia yang telah dirumuskan sebelumnya, maka kegiatan-kegiatan pengolahan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan kedalam beberapa fungsi, maka tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan produktivitas yang telah ditetapkan. Adapun tujuan umum manajemen sumber daya manusia menurut Melayu S. P. Hasibuan (2011:250) adalah sebagai berikut :

- 1) Menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan;
- 2) Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan;
- 3) Menghindari terjadinya kesalahpahaman dalam manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas;
- 4) Mempermudah koordinasi sehingga produktivitas kerja meningkat; dan
- 5) Menghindari kekurangan-kekurangan atau kelebihan pegawai.

Di samping fungsi-fungsi pokok, manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi-fungsi operasional. Di dalam merumuskan fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia terdapat perbedaan antara beberapa ahli. Perbedaan tersebut terjadi karena adanya perbedaan dalam memandang tingkat kepentingan (*urgensi*) dari kegiatan-kegiatan pokok dalam

pengolahan sumber daya manusia yang diangkatnya sebagai fungsi operasional manajemen sumber daya manusia.

Berikut adalah beberapa fungsi operasional manajemen sumber daya manusia sebagaimana dikemukakan oleh Edwin B. Filippo dalam T. Handoko (2010 : 5) sebagai berikut :

1) Pengadaan Sumber Daya Manusia

Kegiatan-kegiatan dalam ruang lingkup pengadaan sumber daya manusia dilakukan dengan tujuan untuk menentukan dan memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Fungsi Pengadaan (*procurement*), yang didalamnya meliputi sub fungsi antara lain sebagai berikut :

a) Fungsi Manajerial

- 1) Perencanaan sumber daya manusia merupakan penentuan kebutuhan tenaga kerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif, serta cara memenuhi kebutuhan tenaga kerja;
- 2) Penarikan calon tenaga kerja merupakan usaha menarik sebanyak mungkin calon-calon tenaga kerja yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan dari sumber-sumber tenaga kerja yang tersedia;
- 3) Seleksi merupakan proses pemilihan tenaga kerja dari sejumlah calon tenaga kerja yang dapat dikumpulkan melalui proses penarikan calon tenaga kerja;
- 4) Penempatan merupakan menempatkan tenaga kerja yang terpilih pada jabatan yang ditentukan; dan

5) Pembekalan merupakan memberikan pemahaman kepada tenaga kerja terpilih tentang diskripsi jabatan, kondisi kerja, dan peraturan organisasi.

2) Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kegiatan-kegiatan dalam ruang lingkup pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia yang telah dimiliki, sehingga tidak akan tertinggal oleh perkembangan organisasi serta ilmu pengetahuan dan teknologi. Fungsi Pengembangan yang didalamnya meliputi :

a) Fungsi Operasional

1) Pelatihan dan Pengembangan

Meningkatkan kemampuan dan keterampilan seorang tenaga kerja, sehingga mampu menyesuaikan atau mengikuti perkembangan kebutuhan organisasi.

2) Pengembangan Karir

Kegiatan-kegiatan yang menyangkut pengembangan karir seorang tenaga kerja, baik dalam bentuk kenaikan jabatan maupun mutasi jabatan yang dilakukan oleh organisasi.

3) Kompensasi

Usaha pemberian balas jasa atau kompensasi atas prestasi yang telah diberikan oleh seorang tenaga kerja.

4) Integrasi

Usaha menciptakan kondisi integrasi atau persamaan kepentingan antara tenaga kerja dengan organisasi, yang menyangkut masalah motivasi,

kepemimpinan, komunikasi, konflik, dan konseling.

5) Hubungan Perburuhan

Dimulai dengan pembahasan masalah perjanjian kerja, perjanjian perburuhan, kesepakatan kerja bersama, sampai penyelesaian perselisihan perburuhan.

6) Pemutusan Hubungan Kerja

Menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja seperti : masa kontrak kerja habis, pensiun, mengalami kecelakaan (cacat) dan lain-lain.

2.1.4 Budaya Organisasi

AB. Susanto (2012:1) berpendapat bahwa budaya adalah suatu yang kompleks dan luas dimana menyangkut tentang perilaku upacara atau ritual, maupun kepercayaan. Kekompleksitasan budaya tersebut yang mendorong suatu perusahaan membentuk budaya tersendiri di dalam perusahaannya berupa budaya kerja yang mencerminkan spesifikasi dari suatu perusahaan. Budaya kerja ini akhirnya untuk seluruh lapisan individu yang ada di dalam perusahaan yang kemudian membentuk suatu budaya perusahaan. Definisi budaya perusahaan dapat juga dilakukan dengan pendekatan budaya organisasi karena perusahaan merupakan suatu organisasi.

Agar diperoleh pengertian manajemen sumber daya manusia yang lebih jelas berikut ini dikemukakan pengertian menurut beberapa para ahli antara lain yaitu :

Robbins dalam Sutrisno Edy (2010:89) berpendapat :

”Suatu sistem bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.”

Tetapi Stoner AF. James oleh Alexander Sindoro (2006 : 186) mendefinisikan :

“Kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.”

Sedangkan AB. Susanto (2011 : 32) mengemukakan :

“Suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi kedalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau bertingkah laku.”

Berdasarkan beberapa definisi yang telah diuraikan di atas maka dapat diambil beberapa kesimpulan mengenai budaya organisasi sebagai berikut :

- 1) Ciri khas suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain.
- 2) Sekumpulan nilai dan kepercayaan yang membantu pegawai untuk membantu mengetahui tindakan apa yang harus dilakukan yang berhubungan dengan struktur formal dan informal di dalam lingkungan organisasi.
- 3) Suatu pedoman bagi perusahaan untuk memecahkan persoalan eksternal dan internal perusahaan.
- 4) Merupakan kekuatan tak terlihat yang mempengaruhi pemikiran, persepsi, dan tindakan manusia yang bekerja di dalam organisasi, yang menentukan dan mengharapkan bagaimana cara mereka bekerja sehari-hari sehingga dapat membuat pegawai lebih senang dalam menjalankan tugasnya.

2.1.4.1 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Sutrisno Edy (2010: 91) fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

- 1) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- 2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- 4) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh pegawai.
- 5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai.

Fungsi utama budaya organisasi sebagai proses integrasi internal dimana budaya organisasi berfungsi sebagai pemersatu, sebagai proses adaptasi eksternal yaitu budaya organisasi berfungsi sebagai sarana untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan luar organisasi. Fungsi budaya organisasi secara internal dapat memberikan identitas organisasi kepada anggotanya, memudahkan komitmen kolektif, mendukung stabilitas sistem (hubungan) sosial antar personal, memudahkan anggota memahami tujuan organisasi. Budaya organisasi yang menciptakan inovasi diharapkan tumbuh baik untuk menstimulasi pegawai, dan mendorong ke arah ide-ide bagus. Melalui program pelatihan, sistem reward, dan komunikasi, organisasi terus berusaha untuk mendemokratisasikan inovasi.

2.1.4.2 Sumber-sumber Budaya Organisasi

Menurut Tosi, Rizzo, Carrol seperti yang dikutip oleh Munandar (2012:26) budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor :

- 1) Pengaruh umum dari luar yang luas mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.
- 2) Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.
- 3) Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya.

Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

2.1.4.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks, untuk itu budaya organisasi harus memiliki beberapa karakteristik sebagai wujud nyata keberadaannya. Masing-masing karakteristik pada penerapannya akan mendukung pencapaian sasaran perusahaan. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai memahami karakteristik budaya suatu organisasi, dan tidak terkait apakah pegawai menyukai karakteristik budaya organisasi tersebut atau tidak.

Menurut AB. Susanto (2011: 45) *The Jakarta Consulting Group* mengemukakan 10 (sepuluh) karakteristik budaya perusahaan sebagai berikut :

1) Inisiatif Individual

Seberapa besar orang diberi wewenang dalam menjalankan tugasnya, seberapa berat tanggung jawab yang harus dipikul sesuai dengan kewenangannya, dan seberapa luas kebebasan dalam mengambil keputusan dimasa yang akan datang.

2) Toleransi Terhadap Risiko

Seberapa jauh sumber daya manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif dan mau mengambil risiko dalam pekerjaannya.

3) Pengarahan

Kejelasan organisasi dalam menentukan objektif dan harapan terhadap sumber daya manusia terhadap hasil kerjanya. Harapan dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas, dan waktu.

4) Integrasi

Bagaimana unit-unit di dalam organisasi didorong melakukan kegiatannya dalam suatu koordinasi yang baik. Seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama yang ditekankan dalam pelaksanaan tugas, seberapa dalam keberadaan interdependensi antar sumber daya manusia ditanamkan.

5) Dukungan manajemen

Seberapa jauh para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

6) Pengawasan

Meliputi peraturan-peraturan dan supervisi langsung yang digunakan untuk melihat secara keseluruhan dari perilaku pegawai.

7) Identitas

Pemahaman anggota organisasi yang loyal kepada organisasi secara penuh. Seberapa jauh loyalitas terhadap organisasi. Misalnya jika seorang pegawai. Dibangunkan dari tidurnya dan ditanya siapa dirinya, dan dia menjawab saya adalah pegawai perusahaan "X" berarti dia telah menjadikan organisasi tersebut sebagai bagian dari identitas dirinya.

8) Sistem Penghargaan

Alokasi *reward* (kenaikan gaji, promosi) yang berdasarkan kriteria hasil kerja pegawai, pada perusahaan yang sistem penghargaannya jelas, semuanya telah terstandarisasi berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditentukan oleh organisasi.

9) Pola Komunikasi

Komunikasi yang terbatas pada hirarki formal dari setiap organisasi. Misalnya organisasi amerika memanggil atasannya dengan nama depannya. Sedangkan di Eropa Barat memanggil dengan nama belakangnya, sedangkan di Indonesia biasanya dengan awalan "Pak".

Karakteristik yang telah dibahas sebelumnya diharapkan dapat menjadi kekuatan ukuran dari setiap organisasi untuk mencapai sasarannya dan menjadi ukuran sumber daya manusia dalam melihat organisasi dimana tempat para pegawai melakukan berbagai aktivitas.

2.1.5 Pengertian Analisis Beban Kerja

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 sumber daya manusia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada pegawai.

Agar diperoleh pengertian analisis beban kerja yang lebih jelas berikut dikemukakan pengertian menurut beberapa para ahli antara lain :

Marwansyah (2010) berpendapat :

“Menentukan berapa jumlah pekerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan berapa jumlah pekerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan berapa beban yang tepat dilimpahkan kepada satu orang pekerja”

Berbeda dengan Komaruddin dalam Aminah Soleman (2011 : 235) menyatakan :

“Proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu.

Serta Adil Kurnia (2010 : 72) berpendapat :

“Mengidentifikasi baik jumlah karyawan maupun kualifikasi karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi”.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan diatas maka dapat disimpulkan analisis beban kerja adalah suatu teknik untuk menentukan jumlah dan jenis pekerjaan suatu unit organisasi yang dilakukan secara sistematis menggunakan teknik analisis jabatan sehingga organisasi mengetahui jumlah kebutuhan manajemen sumber daya manusia dan unit kerja.

2.1.5.1 Pengertian Beban Kerja

Beban kerja sebagai suatu konsep yang timbul akibat adanya keterbatasan kapasitas dalam memproses informasi. Dengan adanya penentuan waktu dan volume maka diharapkan setiap pegawai dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan dalam bekerja.

Agar diperoleh pengertian beban kerja yang lebih jelas berikut dikemukakan pengertian menurut beberapa para ahli antara lain :

Menpan (2011 : 210) mengemukakan :

“Sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu dengan harapan dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi organisasi”.

Lain halnya dengan Haryanto (2012) mengemukakan :

“Jumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh seseorang ataupun sekelompok orang selama periode waktu tertentu dalam keadaan normal”.

Sedangkan Permendagri No. 12/2008 menyatakan :

“Besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai sesuai dengan wewenang di dalam suatu organisasi dalam waktu tertentu sehingga tujuan organisasi tercapai.

2.1.5.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja dalam penelitian Aminah Soleman (Jurnal Arika, 2011:85) adalah sebagai berikut :

1) Faktor eksternal

Beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti:

- a) Tugas meliputi : tugas bersifat fisik seperti, stasiun kerja, tata ruang tempat kerja, kondisi ruang kerja, kondisi lingkungan kerja, sikap kerja, cara angkut, beban yang diangkat. Sedangkan tugas yang bersifat mental meliputi, tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerja dan sebagainya;
- b) Organisasi Kerja meliputi : lamanya waktu kerja, waktu istirahat, *shift* kerja, sistem kerja dan sebagainya; dan
- c) Lingkungan Kerja meliputi : lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.

2) Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai *stressor*, meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan, dan sebagainya), dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan).

2.1.5.3 Proses Analisis Beban Kerja

Analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dan berapa jumlah

tanggung jawab atau beban kerja yang dapat dilimpahkan kepada seorang pegawai, atau dapat pula dikemukakan bahwa analisis beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan beban kerja dalam waktu tertentu. Dengan cara membagi isi pekerjaan yang mesti diselesaikan oleh hasil kerja rata-rata satu orang, maka akan memperoleh waktu yang dibutuhkan untuk merampungkan pekerjaan tersebut.

Perencanaan kebutuhan pegawai suatu instansi mutlak diperlukan dalam rangka memenuhi kebutuhan pegawai yang tepat baik jumlah dan waktu, maupun kualitas. Melalui studi analisis beban kerja yang dilakukan akan dapat memberikan gambaran pegawai yang dibutuhkan menurut jabatan dan unit kerja.

Dalam rangka mendapatkan informasi yang diperlukan dalam kegiatan ini dilakukan dengan 3 pendekatan yaitu :

1) Pendekatan Organisasi

Organisasi dipahami sebagai wadah dan sistem kerja sama dari jabatan-jabatan. Melalui pendekatan organisasi sebagai informasi, akan diperoleh informasi tentang : nama jabatan, struktur organisasi, tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab, kondisi kerja, tolok ukur tiap pekerjaan, proses pekerjaan, hubungan kerja, serta persyaratan-persyaratan seperti: fisik, mental, pendidikan, ketrampilan, kemampuan, dan pengalaman. Berdasarkan pendekatan organisasi ini dapat dibuatkan prosedur kerja dalam pelaksanaan kerja yang menggambarkan kerja sama dan koordinasi yang baik. Kegiatan dan hubungan antar unit organisasi perlu dibuatkan secara tertulis, sehingga setiap pegawai tahu akan tugasnya bagaimana cara melakukannya serta dengan siapa pegawai itu harus mengadakan hubungan kerja. Selanjutnya tugas dan fungsi setiap

satuan kerja dihitung beban tugasnya. Hambatannya karena belum adanya ukuran beban tugas, hal ini perlu kesepakatan tiap satuan kerja yang sejenis.

2) Pendekatan analisis jabatan

Jabatan yang dimaksud tidak terbatas pada jabatan struktural dan fungsional, akan tetapi lebih diarahkan pada jabatan-jabatan non struktural yang bersifat umum dan bersifat teknis. Melalui pendekatan ini dapat diperoleh berbagai jenis informasi jabatan yang meliputi identitas jabatan, hasil kerja, dan beban kerja serta rincian tugas. Selanjutnya informasi hasil kerja dan rincian tugas dimanfaatkan sebagai bahan pengkajian beban kerja. Melalui pendekatan analisis jabatan ini akan diperoleh suatu landasan untuk penerimaan, penempatan dan penentuan jumlah kualitas pegawai yang dibutuhkan dalam periode waktu tertentu yaitu sebagai landasan untuk melakukan mutasi, sebagai landasan untuk melakukan promosi, sebagai landasan untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan (diklat), sebagai landasan untuk melakukan kompensasi, sebagai landasan untuk melaksanakan syarat-syarat lingkungan kerja, sebagai landasan untuk pemenuhan kebutuhan peralatan atau prasarana dan sarana kerja.

3) Pendekatan Administratif

Melalui pendekatan ini akan diperoleh berbagai informasi yang mencakup berbagai kebijakan dalam organisasi maupun yang erat kaitannya dengan sistem administrasi kepegawaian yang telah ditetapkan agar tujuan organisasi dapat tercapai.

2.1.5.4 Teknik Perhitungan Analisis Beban Kerja

Analisis beban kerja dilakukan dengan membandingkan bobot/beban kerja dengan norma waktu dan volume kerja. Target beban kerja ditentukan berdasarkan rencana kerja atau sasaran yang harus dicapai oleh setiap jabatan, misalnya mingguan atau bulanan. Volume kerja datanya terdapat pada setiap unit kerja, sedangkan norma waktu hingga kini belum banyak diperoleh sehingga dapat dijadikan suatu faktor tetap yang sangat menentukan dalam analisis beban kerja.

Teknik perhitungan yang digunakan adalah teknik perhitungan yang bersifat “praktis empiris”, yaitu perhitungan yang didasarkan pada pengalaman-pengalaman basis pelaksanaan kerja masa lalu, sesuai *judgement*. Dalam pengukuran kerja dilakukan berdasarkan sifat beban kerja pada masing-masing jabatan. Adapun teknik perhitungan ini mempunyai beberapa cakupan antara lain sebagai berikut :

1) Pengukuran kerja untuk beban kerja abstrak

Untuk mengukur beban kerja abstrak diperlukan beberapa informasi diantaranya:

- a) Rincian / uraian tugas jabatan;
- b) Frekwensi setiap tugas dalam satuan tugas;
- c) Jumlah waktu yang dibutuhkan setiap tugas;
- d) Waktu penyelesaian tugas; dan
- e) Waktu kerja efektif.

2) Pengukuran kerja untuk beban kerja konkret

Untuk mengukur beban kerja konkret diperlukan beberapa informasi

diantaranya :

- a) Rincian / uraian tugas jabatan;
- b) Satuan hasil kerja;
- c) Jumlah waktu yang dibutuhkan setiap tugas;
- d) Target waktu kerja dalam satuan waktu;
- e) Volume kerja merupakan perkalian beban kerja dengan norma waktu; dan
- f) Waktu kerja efektif.

Berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 19 Tahun 2011 Tentang Pedoman Umum Penyusunan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil, ditetapkan jam kerja normal Pegawai Negeri Sipil. Dalam menghitung jam kerja normal digunakan ukuran sebagai berikut :

Tabel 2.1
Pedoman Penetapan Jam Kerja Efektif Bagi Pegawai Negeri Sipil

No	Jam Kerja Efektif	Waktu Jam Kerja
1.	Per Hari	1 hari x 8 Jam = 480 Menit
2.	Per Minggu	5 hari x 8 Jam = 40 Jam (2.400 menit)
3.	Per Bulan	20 hari x 8 Jam = 160 Jam (9.600 menit)
4.	Per Tahun	240 hari x 8 Jam = 1.920 Jam (115.200 menit)

Sumber : Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 19 Tahun 2011 tentang Pedoman Umum Penyusunan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil.

Setiap unit kerja mempunyai hasil kerja yang berbeda satu sama lain baik jenis maupun satuannya, sehingga agar dapat diukur dengan alat ukur jam kerja efektif, semua produk/hasil kerja tersebut harus dikonfirmasi sehingga memiliki satu kesatuan. Dalam pelaksanaan analisis beban kerja dalam arti volume kerja setiap waktu dapat berubah, sedangkan waktu yang dipergunakan untuk menghasilkan/menyelesaikan produk tersebut (yang selanjutnya akan disebut norma waktu) relatif tetap, dan selanjutnya akan menjadi *variabel tetap* dalam pelaksanaan analisis beban kerja.

Berdasarkan definisi yang telah diuraikan sebelumnya, disebutkan bahwa beban/bobot kerja merupakan hasil kali volume kerja dengan norma waktu. Volume kerja setiap unit kerja dapat diketahui berdasarkan dokumentasi hasil kerja yang ada, sedangkan norma waktu perlu ditetapkan dalam standar norma waktu, yang akan dijadikan faktor tetap dalam setiap melakukan analisis beban kerja, dengan asumsi-asumsi tidak terdapat perubahan yang menyebabkan norma waktu tersebut berubah.

2.1.5.5 Aspek-aspek Dalam Analisis Beban kerja

Berdasarkan teori analisis beban kerja pada umumnya berikut 3 aspek yang berkaitan dalam analisis beban kerja yaitu :

- 1) Norma waktu (variabel tetap); merupakan waktu yang dipergunakan untuk menyelesaikan tugas/kegiatan dan ditetapkan dalam standar norma waktu kerja dengan asumsi tidak ada perubahan yang menyebabkan norma waktu tersebut berubah;
- 2) Volume kerja (variabel tidak tetap); merupakan perolehan target pelaksanaan tugas/kegiatan dalam organisasi untuk memperoleh hasil kerja dengan maksimal; dan
- 3) Jam kerja efektif ; merupakan alat ukur dalam melakukan analisis beban kerja yang telah ditetapkan.

Tahapan-tahapan penentuan jam kerja efektif dan hari kerja efektif dalam melakukan analisis beban kerja dilaksanakan secara sistematis antara lain sebagai berikut:

- 1) Pengumpulan data dengan menggunakan :
 - a) Formulir Isian, berupa pengumpulan data dan inventarisasi jumlah pemangku jabatan;
 - b) Wawancara;
 - c) Pengamatan langsung; dan
 - d) Referensi.
- 2) Pengolahan data dengan menggunakan :
 - a) Rekapitulasi jumlah beban kerja jabatan;
 - b) Perhitungan kebutuhan pejabat/pegawai, tingkat efisiensi jabatan dan prestasi kerja jabatan; dan
 - c) Rekapitulasi kebutuhan pejabat/pegawai, tingkat efisiensi unit dan prestasi kerja unit.

2.1.5.6 Tujuan Analisis Beban Kerja

Analisis beban kerja dilaksanakan dalam suatu organisasi yaitu untuk memperoleh seberapa besar beban kerja relatif dari seorang pegawai, suatu jabatan (pekerjaan), suatu unit kerja (seksi, bagian, divisi, cabang, wilayah), bahkan suatu organisasi/perusahaan secara keseluruhan. Manfaat analisis beban kerja dalam suatu organisasi untuk mengetahui seberapa besar beban kerja relatif dari seorang pegawai, unit kerja dan organisasi/perusahaan sehingga organisasi dapat mengetahui akan kebutuhan sumber daya secara riil yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki sehingga meminimilaisir kesalahan-kesalahan saat bekerja hal ini dapat menjadi dasar rekomendasi untuk:

- 1) Mengidentifikasi sejauhmana efisiensi dan efektivitas suatu unit kerja berdasarkan standar dan parameter beban kerja;
- 2) Memperoleh gambaran jumlah jabatan pada suatu unit kerja yang telah dirumuskan berdasarkan analisis jabatan;
- 3) Memperoleh gambaran kondisi riil pegawai, baik kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan jabatan; dan
- 4) Mempertegas dan memperjelas format kelembagaan yang akan dibentuk secara lebih proporsional.

2.1.5.7 Hal-hal Yang Diperlukan Dalam Analisis Beban Kerja

Adapun hal-hal yang diperlukan dalam melaksanakan analisis beban kerja sebagai berikut:

- 1) Hasil analisis jabatan yang berupa informasi jabatan;
- 2) Menetapkan jumlah jam kerja;
- 3) Adanya satuan hasil;
- 4) Waktu penyelesaian dari tugas-tugas/produk;
- 5) Adanya standar waktu kerja; dan
- 6) Perhitungan jumlah pegawai yang dibutuhkan.

2.1.6 Pengertian Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Setiap organisasi pada dasarnya telah mengidentifikasi bahwa perencanaan prestasi dan terciptanya suatu prestasi organisasi mempunyai kaitan yang sangat erat dengan prestasi individual para pegawai. Penilaian kinerja Pegawai Negeri

Sipil adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan. Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Agar diperoleh pengertian kinerja pegawai yang lebih jelas berikut dikemukakan pengertian menurut beberapa para ahli antara lain :

Edy Sutrisno (2010: 172) berpendapat :

“Hasil kerja pegawai dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.”

Tetapi Rivai (2011 :554) mengemukakan :

“Perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan tanggung jawab”.

Sedangkan Tika (2012) menyatakan :

“Hasil–hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu periode tertentu.”

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai pada periode tertentu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.6.1 Unsur-unsur Dalam Penilaian Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Unsur-unsur yang dinilai dalam melaksanakan penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah:

1) Kesetiaan

Yang dimaksud dengan kesetiaan adalah kesetiaan, ketaatan, dan pengabdian kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar (UUD) 1945, Negara, dan Pemerintah. Unsur kesetiaan terdiri atas sub-sub unsur penilaian sebagai berikut:

- a) Tidak pernah menyangsikan kebenaran Pancasila baik dalam ucapan, sikap, tingkah laku, dan perbuatan;
- b) Menjunjung tinggi kehormatan Negara dan atau Pemerintah, serta senantiasa mengutamakan kepentingan Negara daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, atau golongan;
- c) Berusaha memperdalam pengetahuan tentang Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, serta selalu berusaha mempelajari haluan Negara, politik Pemerintah, dan rencana-rencana Pemerintah dengan tujuan untuk melaksanakan tugasnya secara berdayaguna dan berhasil guna;
- d) Tidak menjadi simpatisan/anggota perkumpulan atau tidak pernah terlibat dalam gerakan yang bertujuan mengubah atau menentang Pancasila dan Undang-Undang Dasar (UUD) 1945, yang merupakan bentuk Negara

Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), atau Pemerintah; dan

- e) Tidak mengeluarkan ucapan, membuat tulisan, atau melakukan tindakan yang dapat dinilai bertujuan mengubah atau menentang Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah.

2) Prestasi kerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang Pegawai Negeri Sipil dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan. Unsur prestasi kerja terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut :

- a) Mempunyai kecakapan dan menguasai segala seluk beluk bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya;
- b) Mempunyai keterampilan dalam melaksanakan tugasnya;
- c) Mempunyai pengalaman di bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya;
- d) Bersungguh-sungguh dan tidak mengenal waktu dalam melaksanakan tugasnya;
- e) Mempunyai kesegaran dan kesehatan jasmani dan rohani yang baik;
- f) Melaksanakan tugas secara berdayaguna dan berhasilguna; dan
- g) Hasil kerjanya melebihi hasil kerja rata-rata yang ditentukan, baik dalam arti mutu maupun dalam arti jumlah.

3) Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil

menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul risiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya. Unsur tanggung jawab terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

- a) Selalu menyelesaikan tugas dengan sebaik- baiknya dan tepat pada waktunya;
- b) Selalu berada di tempat tugasnya dalam segala keadaan;
- c) Selalu mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, orang lain, atau golongan;
- d) Tidak pernah berusaha melemparkan kesalahan yang dibuatnya kepada orang lain;
- e) Berani memikul risiko dari keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukannya; dan
- f) Selalu menyimpan dan atau memelihara dengan sebaik-baiknya barang-barang milik Negara yang dipercayakan kepadanya.

4) Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan. Unsur ketaatan terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

- a) Menaati peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang berlaku;

- b) Menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang dengan sebaik-baiknya;
- c) Memberikan pelayanan terhadap masyarakat dengan sebaik-baiknya sesuai dengan bidang tugasnya; dan
- d) Bersikap sopan santun.

5) Kejujuran.

Pada umumnya yang dimaksud dengan kejujuran, adalah ketulusan hati seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya. Unsur kejujuran terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

- a) Melaksanakan tugas dengan ikhlas;
- b) Tidak menyalahgunakan wewenangnya; dan
- c) Melaporkan hasil kerjanya kepada atasannya menurut keadaan yang sebenarnya.

6) Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seseorang Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga tercapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Unsur kerjasama terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut :

- a) Mengetahui bidang tugas orang lain yang ada hubungannya dengan bidang tugasnya;
- b) Menghargai pendapat orang lain;
- c) Dapat menyesuaikan pendapatnya dengan pendapat orang lain, apabila

yakin bahwa pendapat orang lain itu benar;

- d) Bersedia mempertimbangkan dan menerima usul yang baik dari orang lain;
- e) Selalu mampu bekerja bersama-sama dengan orang lain menurut waktu dan bidang tugas yang ditentukan; dan
- f) Selalu bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah walaupun tidak sependapat.

7) Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan. Unsur prakarsa terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

- a) Tanpa menunggu petunjuk atau perintah dari atasan, mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya, tetapi tidak bertentangan dengan kebijaksanaan umum pimpinan;
- b) Berusaha mencari tata cara yang baru dalam mencapai dayaguna dan hasilguna yang sebesar besarnya; dan
- c) Berusaha memberikan saran yang di pandangnya baik dan berguna kepada atasan, baik diminta atau tidak diminta mengenai sesuatu yang ada hubungannya dengan pelaksanaan tugas.

8) Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk

melaksanakan tugas pokok. Unsur kepemimpinan terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

- a) Menguasai bidang tugasnya;
- b) Mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat;
- c) Mampu mengemukakan pendapat dengan jelas kepada orang lain;
- d) Mampu menentukan prioritas dengan tepat;
- e) Bertindak tegas dan tidak memihak;
- f) Memberikan teladan baik;
- g) Berusaha memupuk dan mengembangkan kerjasama;
- h) Mengetahui kemampuan dan batas kemampuan bawahan;
- i) Berusaha menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas;
- j) Memperhatikan dan mendorong kemajuan bawahan; dan
- k) Bersedia mempertimbangkan saran-saran bawahan

2.1.6.2 Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Dalam peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini yang dimaksud dengan :

- 1) Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud dalam peraturan perundang-undangan;
- 2) Penilaian prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil adalah suatu proses penilaian

secara sistematis yang dilakukan oleh Pejabat Penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil;

- 3) Prestasi Kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap Pegawai Negeri Sipil pada suatu satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku;
- 4) Sasaran Kerja pegawai yang selanjutnya disingkat Sasaran Kerja Pegawai adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil;
- 5) Uraian Tugas adalah suatu paparan semua tugas jabatan yang merupakan tugas pokok pemangku jabatan dalam memproses bahan kerja menjadi hasil kerja dengan menggunakan perangkat kerja dalam kondisi tertentu.
- 6) Kegiatan Tugas Jabatan adalah tugas pekerjaan yang wajib dilakukan dalam rangka pelaksanaan fungsi jabatan.
- 7) Target adalah jumlah beban kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan. Tugas Tambahan adalah tugas lain atau tugas-tugas yang ada hubungannya dengan tugas jabatan yang bersangkutan dan tidak ada dalam Sasaran Kinerja Pegawai Yang ditetapkan.
- 8) Kreativitas adalah kemampuan Pegawai Negeri Sipil untuk menciptakan sesuatu gagasan/metode pekerjaan yang bermanfaat bagi unit kerja organisasi, atau negara.
- 9) Perilaku Kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 10) Rencana Kinerja Tahunan yang selanjutnya disingkat RKT adalah rencana

yang memuat kegiatan tahunan dan target yang akan dicapai sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan oleh instansi Pemerintah.

- 11) Pejabat penilai adalah atasan langsung Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, dengan ketentuan paling rendah pejabat struktural eselon V atau pejabat lain yang ditentukan.
- 12) Atasan pejabat penilai adalah atasan langsung dari Pejabat Penilai atau pejabat lain Yang ditentukan.

2.1.6.3 Penilaian Perilaku Kerja dan Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

Berikut ini penilaian perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil antara lain sebagai berikut :

- 1) Nilai Perilaku Kerja dan Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dinyatakan dengan angka dan sebutan :
 - a) 91 – ke atas : Sangat baik
 - b) 76 - 90 : Baik
 - c) 61 – 75 : Cukup
 - d) 51 – 60 : Kurang
 - e) 50 – ke bawah : Buruk
- 2) Penilaian perilaku kerja meliputi aspek: a) Orientasi pelayanan, b) Integritas c) Komitmen, d) Disiplin, e) Kerjasama, f) Kepemimpinan.
- 3) Cara menilai perilaku kerja dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai

terhadap Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, penilaian perilaku kerja dapat mempertimbangkan masukan dari Pejabat Penilai lain yang setingkat di lingkungan unit kerja masing-masing.

- 4) Nilai perilaku kerja dapat diberikan paling tinggi 100 (seratus).

Sedangkan pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil antara lain sebagai berikut :

- 1) Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan oleh Pejabat Penilai sekali dalam 1 (satu) tahun.
- 2) Penilaian prestasi kerja dilakukan setiap akhir Desember pada tahun yang bersangkutan dan paling lambat akhir Januari tahun berikutnya.
- 3) Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dilakukan dengan cara menggabungkan antara unsur Sasaran Kerja Pegawai dan unsur perilaku kerja.

2.1.6.4 Pegawai Negeri Sipil Yang Dikecualikan Dari Penilaian Prestasi Kerja

Ketentuan mengenai Penilaian Prestasi Kerja dikecualikan untuk Pegawai Negeri Sipil antara lain :

- 1) Pegawai Negeri Sipil yang melaksanakan tugas di dalam maupun di luar negeri tidak wajib menyusun Sasaran Kerja Pegawai pada awal tahun.
- 2) Pegawai Negeri Sipil yang dipekerjakan diperbantukan pada negara sahabat, lembaga internasional, organisasi profesi, dan badan-badan swasta yang ditentukan oleh pemerintah dan dibebaskan dari jabatan organiknya tidak wajib menyusun Sasaran Kerja Pegawai pada awal tahun.

- a) Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil yang dipekerjakan diperbantukan pada badan swasta dan diberhentikan dari jabatan organiknya.
- b) Guru/Dosen yang dipekerjakan diperbantukan pada Badan-Badan Swasta yang ditentukan oleh Pemerintah dan tidak dibebaskan dari jabatan fungsional tertentu wajib menyusun Sasaran Kerja Pegawai pada awal tahun dan penilaian prestasi kerja pada akhir tahun adalah sebagaimana penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada umumnya.

2.1.6.5 Tata Cara Penilaian Pegawai Negeri Sipil

Penilaian dilakukan oleh Pejabat Penilai, yaitu atasan langsung Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, dengan ketentuan serendah-rendahnya Kepala Urusan atau pejabat lain yang setingkat. Pejabat Penilai melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap Pegawai Negeri Sipil yang berada dalam lingkungannya pada akhir bulan Desember tiap-tiap tahun. Jangka waktu penilaian adalah mulai bulan Januari sampai dengan bulan Desember tahun yang bersangkutan. Nilai pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan sebutan dan angka antara lain sebagai berikut:

- a) Amat baik = 91 - 100
- b) Baik = 76 - 90
- c) Cukup = 61 - 75
- d) Sedang = 51 - 60
- e) Kurang = 50 ke bawah

Nilai untuk masing-masing unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan, adalah rata-rata dari nilai sub-sub unsur penilaian. Setiap unsur penilaian ditentukan dulu nilainya dengan angka, kemudian ditentukan nilai sebutannya. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dituangkan dalam daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan. Pejabat Penilai baru dapat melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan, apabila ia telah membawahkan pegawai negeri sipil yang bersangkutan sekurang-kurangnya 6 bulan. Apabila Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan diperlukan untuk suatu mutasi kepegawaian, sedangkan Pejabat Penilai belum 6 bulan membawahi Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, maka Pejabat Penilai tersebut dapat melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan dengan menggunakan bahan-bahan yang ditinggalkan oleh Pejabat Penilai yang lama.

2.1.6.6 Sasaran Kerja Pegawai

A. Tata Cara Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai

1) Umum

- a) Setiap Pegawai Negeri Sipil wajib menyusun Sasaran Kerja Pegawai berdasarkan Rencana Kinerja Tahunan instansi. Dalam menyusun Sasaran Kerja Pegawai harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Jelas

Kegiatan yang dilakukan harus dapat diuraikan secara jelas.

2. Dapat diukur

Kegiatan yang dilakukan harus dapat diukur secara kuantitas dalam bentuk angka seperti jumlah satuan, jumlah hasil, dan lain- lain maupun

secara kualitas seperti hasil kerja sempurna, tidak ada kesalahan, tidak ada revisi dan pelayanan kepada masyarakat memuaskan dan lain-lain.

3. Relevan

Kegiatan yang dilakukan harus berdasarkan lingkup tugas jabatan masing-masing.

4. Dapat dicapai

Kegiatan yang dilakukan harus disesuaikan dengan kemampuan pegawai negeri sipil.

5. Memiliki target waktu

Kegiatan yang dilakukan harus dapat ditentukan waktunya.

- b) Sasaran Kerja Pegawai memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur.

Sasaran Kerja Pegawai yang telah disusun harus disetujui dan ditetapkan oleh Pejabat Penilai sebagai kontrak kerja.

- c) Dalam hal Sasaran Kerja Pegawai yang disusun oleh Pegawai Negeri Sipil tidak disetujui oleh Pejabat Penilai maka keputusannya diserahkan kepada Atasan Pejabat Penilai dan bersifat final.
- d) Sasaran Kerja Pegawai ditetapkan setiap tahun pada awal Januari.
- e) Dalam hal terjadi perpindahan pegawai setelah bulan Januari maka yang bersangkutan tetap menyusun Sasaran Kerja Pegawai pada awal bulan sesuai dengan surat perintah melaksanakan tugas atau surat perintah menduduki jabatan.

- f) Pegawai Negeri Sipil yang tidak menyusun Sasaran Kerja Pegawai dijabuti hukuman sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin Pegawai Negeri Sipil.

2.1.6.7 Hambatan-hambatan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Terdapat banyak hambatan-hambatan dalam penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil. Sebenarnya penilaian kinerja pegawai negeri sipil memudahkan perusahaan atau organisasi mengidentifikasi orang-orang yang akan diimbali karena kinerjanya yang bagus dan unggul. Dalam penilaian kinerja pegawai negeri sipil berikut beberapa kendala-kendala diantaranya :

- 1) Kenyataan empirik menunjukkan proses penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil cenderung terjebak ke dalam proses formalitas. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3-PNS) telah kehilangan arti dan makna substantif, tidak berkait langsung dengan apa yang telah dikerjakan Pegawai Negeri Sipil.
- 2) Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3-PNS) secara substantif tidak dapat digunakan sebagai penilaian dan pengukuran seberapa besar produktivitas dan kontribusi Pegawai Negeri Sipil terhadap organisasi. Seberapa besar keberhasilan dan atau kegagalan pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.
- 3) Penilaian pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3-PNS), lebih berorientasi pada penilaian kepribadian (*personality*) dan perilaku (*behavior*) terfokus pada pembentukan karakter individu dengan menggunakan kriteria

behavioral, belum terfokus pada kinerja, peningkatan hasil, produktivitas (*end result*) dan pengembangan pemanfaatan potensi.

- 4) Proses penilaian lebih bersifat rahasia, sehingga kurang memiliki nilai edukatif, karena hasil penilaian tidak dikomunikasikan secara terbuka.
- 5) Pengukuran dan penilaian prestasi kerja tidak didasarkan pada target goal (kinerja standar/harapan), sehingga proses penilaian cenderung terjadi bias dan bersifat subyektif, nilai jalan tengah dengan rata-rata baik untuk menghindari nilai amat baik atau kurang, apabila diyakini untuk promosi dinilai tinggi, bila tidak untuk promosi cenderung mencari alasan untuk menilai sedang atau kurang.
- 6) Atasan langsung sebagai pejabat penilai, hanya sekedar menilai, belum/tidak memberi klarifikasi hasil penilaian dan tidak lanjut penilaian.
- 7) Atasan pejabat penilai hanya sebagai legalitas hasil penilaian belum berfungsi sebagai motivator dan evaluator untuk mengevaluasi seberapa efektif dan konsistensi pejabat penilai dalam melaksanakan proses penilaian.

2.1.6.8 Upaya Optimalisasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Dalam usaha meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil, pemerintah menetapkan program manajemen kepegawaian berbasis kinerja.

1) Penetapan Indikator Kerja

Salah satu peraturan yang dikeluarkan pemerintah untuk tujuan tersebut adalah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/09/M.PAN/5/2007 tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja

Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah. Yang dimaksud dengan kinerja instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan rencana strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan. Peraturan Menpan tersebut, setiap instansi pemerintah wajib menetapkan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators*). Indikator kinerja utama yang dimaksud adalah ukuran keberhasilan dari suatu tujuan dan sasaran strategis organisasi. Penetapan indikator kinerja utama di lingkungan instansi pemerintah harus memenuhi karakteristik spesifik, dapat dicapai, relevan, menggambarkan keberhasilan sesuatu yang diukur dan dapat dikuantifikasi dan diukur. Indikator kinerja utama pada setiap tingkatan unit organisasi meliputi indikator kinerja keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*). Kinerja pegawai dijabarkan langsung dari misi organisasi. Penilaian kinerja dilakukan secara transparan dan obyektif. Penilaian kinerja menjadi bahan diagnosis dalam upaya peningkatan kinerja organisasi. Selanjutnya kinerja pegawai juga menjadi instrumen utama dalam pemberian *reward and punishment* termasuk untuk promosi dan rotasi pegawai. Dengan demikian, peraturan pemerintah tersebut menunjang dan mendukung upaya pengembangan manajemen kepegawaian berbasis kinerja (berorientasi produk) sehingga pegawai mampu menunjukkan kinerja yang optimal sehingga tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi tercapai sesuai dengan harapan.

2) Upaya Lain : Diklat, Disiplin dan Remunerasi

Upaya lain yang diupayakan pemerintah dalam memperbaiki kinerja aparaturnya adalah pendidikan dan pelatihan, penegakan disiplin pegawai negeri sipil dan sistem remunerasi di lingkungan kerja instansi pemerintah. Dalam upaya peningkatan profesionalitas pegawainya, pemerintah menggalakkan pendidikan dan pelatihan (diklat) pegawai.

- a) Diklat dapat berupa diklat prajabatan dan diklat dalam jabatan antara lain diklat kepemimpinan, diklat fungsional dan diklat teknis. Pemerintah yakin perbaikan kinerja pemerintah dapat terlaksana bila setiap instansi pemerintah menegakkan disiplin pegawai negeri sipil.
- b) Disiplin tidak terjadi hanya untuk sementara tetapi berlangsung secara terus-menerus disamping itu juga penerapan peraturan disiplin pegawai negeri sipil harus tegas dan konsisten. Selain itu diharapkan Pegawai Negeri Sipil wajib menjaga dan mengembangkan etika profesinya.
- c) Remunerasi adalah pemberian imbalan kerja yang dapat berupa gaji, honorarium, tunjangan tetap, insentif, bonus atau prestasi, pesangon dan/ atau pensiun. Dengan remunerasi diharapkan adanya sistem penggajian pegawai yang adil dan layak. Besaran gaji pokok didasarkan pada bobot jabatan. Penggajian Pegawai Negeri Sipil juga berdasar pada pola keseimbangan komposisi antara gaji pokok dengan tunjangan dan keseimbangan skala gaji terendah dan tertinggi. Dengan remunerasi pula, peningkatan kesejahteraan pegawai dikaitkan dengan kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja organisasi.

Situasi pemerintahan sekarang sejak digemakannya reformasi birokrasi di lingkungan departemen/lembaga, pemerintah terus menerus ikut serta mereformasi diri demi menunjang program manajemen aparatur negara berbasis kinerja. Pemerintah menyadari penataan manajemen kepegawaian berbasis kinerja mendesak dilaksanakan mengingat hal itu juga merupakan tuntutan era globalisasi yang penuh tantangan dan persaingan. Semangat reformasi birokrasi dan perbaikan kinerja aparatur negara selalu dan tetap menaungi departemen/ lembaga pemerintah meskipun ada opini negatif yang mengatakan bahwa belum ada reformasi di lingkungan birokrasi. Upaya perbaikan itu terlihat dari keluaran (*output*) yang dipegang setiap pegawai berupa buku uraian jabatan dan pekerjaan, profil jabatan dan panorama pekerjaan.

Harapan para pimpinan di lingkungan departemen/lembaga pemerintah selalu mengingatkan dan mengajak para pegawainya supaya membekali diri dengan berbagai kecakapan (kompetensi) antara *conceptual skill* (kemampuan konseptual), *social skill* (kemampuan bersosial) dan *technical skill* (kemampuan teknis) terkait dengan tugas dan fungsi masing-masing departemen/lembaga pemerintah. Harapan untuk tahun-tahun mendatang, perbaikan kinerja pegawai di lingkungan departemen/ lembaga semakin lebih baik. Dengan reformasi birokrasi yang berkesinambungan maka Pegawai Negeri Sipil yang profesional dan bermoral, sistem manajemen yang bersifat berorientasi pada kinerja akan terwujud sehingga tujuan pembangunan nasional dapat tercapai. Optimalisasi kinerja pegawai negeri sipil melalui penetapan indikator kerja, diklat, disiplin, dan remunerasi didukung melalui Surat Edaran Menteri Pemberdayaan Pegawai

Negeri Sipil dituntut bekerja lebih professional, bermoral, bersih dan beretika dalam mendukung reformasi birokrasi dan menunjang kelancaran tugas pemerintahan dan pembangunan. Reformasi birokrasi sudah dan sedang berlangsung di semua lini departemen/lembaga pemerintahan baik di tingkat pusat maupun daerah untuk mencapai tujuan pembangunan nasional.

Sejak Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara mengeluarkan Surat Edaran Nomor: SE/28/M.PAN/10/2004 Tanggal 10 Oktober 2004 tentang Penataan Pegawai Negeri Sipil, setiap instansi baik pusat maupun daerah wajib melaksanakan kegiatan Penataan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan unit kerja mengacu pada Keputusan Men.PAN Nomor: Kep/23.2/M.PAN/2004 Tanggal 16 Februari 2004 tentang Pedoman Penataan Pegawai Negeri Sipil. Adapun isi dari surat keputusan tersebut antara lain :

- 1) Setiap instansi wajib melaksanakan analisis jabatan yang mengacu pada Keputusan Men.PAN Nomor: KEP/61/M.PAN/6/2004 Tanggal 21 Juni 2004 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan.
- 2) Setiap instansi pemerintah harus melaksanakan analisis beban kerja berdasarkan/mengacu pada Keputusan Men.PAN Nomor: KEP/75/M.PAN/7/2004 Tanggal 23 Juli 2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil

Tujuan dari penataan pegawai negeri sipil adalah memperbaiki komposisi dan distribusi pegawai, sehingga dapat didayakan secara optimal dalam rangka optimalisasi kinerja pemerintah. Sasaran yang dicapai antara lain : a)

Terjadinya kesesuaian antara jumlah dan komposisi pegawai dengan kebutuhan masing-masing unit kerja yang telah ditata berdasarkan visi-misi sehingga pegawai mempunyai kejelasan tugas dan tanggung jawab, b) Terciptanya kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan syarat jabatan, c) Terdistribusinya pegawai secara proporsional di masing-masing unit kerja sesuai dengan beban kerja masing-masing, d) Tersusunnya sistem penggajian yang adil, layak dan mendorong peningkatan kinerja, e) Terlaksananya sistem penilaian kerja yang obyektif, f) Terstandarisasinya penyerapan waktu.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan perbandingan dan referensi dalam penelitian ini adalah :

Tabel 2.2
Persamaan dan Perbedaan Penelitian Sekarang dan Sebelumnya

No	Peneliti, Judul, dan Tahun	Hasil penelitan	Persamaan	Perbedaan
1.	Endang Hendrayanti, Analisis Beban Kerja Sebagai Dasar Perencanaan Kebutuhan SDM (2011)	Kebutuhan sumber daya manusia yang belum memadai maka, melalui analisa beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu.	a. Menetapkan jumlah jam kerja. b. Jumlah unit kerja. c. Jumlah kebutuhan sumber daya manusia.	a. Peneliti melakukan analisis beban kerja untuk menetapkan upah atau insentif. b. Analisis beban kerja dijadikan sebagai alat evaluasi aplikasi teknologi yang dapat mengurangi beban kerja.

No	Peneliti, Judul, dan Tahun	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Sehingga organisasi dapat memutuskan apakah perlu menambah atau mengurangi SDM agar produktivitas organisasi tetap terjaga.		
2.	Wildanur Adawiyah, Analisis Beban Kerja Sumber Daya Manusia dalam Aktivitas Produksi Komoditi Sayuran Selada. (Studi Kasus : CV Spirit Wira Utama) (2013).	CV. Spirit Wira Utama melalui Analisis yang dilakukan, waktu kerja yang digunakan dalam aktivitas produksi komoditi sayuran selada berdasarkan analisis yang dilakukan melalui perhitungan FTE masih belum optimal.	Menganalisis waktu kerja efektif karyawan.	a. Peneliti melakukan analisis melalui perhitungan <i>Full Time Equivalent</i> (FTE). b. Objek penelitian dilakukan pada aktivitas produksi.
3.	Raissa Putri Nanda Wibawa, Sugiono, Remba Yanuar Efranto, Analisis Beban Kerja dengan metode <i>Workload Analysis</i> sebagai pertimbangan insentif pekerja. (Studi Kasus dibidang PPIP PT Barata Indonesia).	Melalui analisis yang dilakukan, pekerja diberikan insentif yang sesuai dengan beban kerja yang diterima.	Menganalisis kebutuhan pegawai.	a. Peneliti melakukan penelitian melalui <i>Job Description</i> b. Objek penelitian dijadikan sebagai pertimbangan pemberian insentif pekerja.

No	Peneliti, Judul, dan Tahun	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
4.	Moses Laksono Singgih, Analisis Beban Kerja Karyawan pada Departemen Umum dan Logistik dengan Metode <i>Workload Analysis</i> di Perusahaan Percetakan	Metode <i>Workload Analysis</i> dapat mengatasi Beban Kerja yang berlebih dapat dialokasikan pada seksi lain yang masih kekurangan beban kerja.	Menganalisis Beban Kerja dalam peningkatan efisiensi dan produktivitas .	<p>a. Peneliti menggunakan metode <i>Work Analysis</i> berdasarkan <i>Job Description</i></p> <p>b. Peneliti fokus penelitian pada Departemen Umum dan Logistik.</p>
5.	Agripa Toar Sitepu, Beban Kerja Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara TBK Cabang MANADO , (2013)	Beban kerja berpengaruh pada kinerja karyawan tetapi tidak signifikan.	Jumlah jam kerja efektif pegawai yang belum diketahui secara riil yang berpengaruh pada efektivitas dan efisiensi kerja	<p>a. Peneliti melakukan penelitian dengan Metode Kuantitatif.</p> <p>b. Objek penelitian dilakukan pada PT Bank BTN Tbk.</p>
6.	Bambang Hendrawan, Muslim Ansori, Rahmat Hidayat, Pengukuran dan Analisis Beban Kerja Pegawai Bandara Hang Nadim.	Secara umum, rata-rata beban kerja pegawai relatif masih dalam batas normal, serta nilai beban kerja minimal sangat rendah dibanding dengan beban kerja normal.	Menganalisis beban kerja dari besaran rata-rata beban kerja dari pegawai.	<p>a. Peneliti melakukan penelitian dengan metode NASA-TLX.</p> <p>b. Obejek penelitian fokus pada Pegawai Bandara Hang Nadim.</p>

Beberapa penelitian mengemukakan bahwa analisis beban kerja sangat penting dalam menentukan jam kerja, hari kerja dan kebutuhan pegawai. Menurut Endang Hendrayanti (2011) analisis beban kerja, tentu tidak terlepas dengan standar kerja, karena Standar kerja (*labor standars*) adalah jumlah waktu yang harus digunakan untuk melaksanakan kegiatan tertentu dibawah kondisi kerja normal. Dengan pengukuran kerja maka organisasi dapat melakukan evaluasi pelaksanaan kerja karyawan, merencanakan kebutuhan tenaga kerja, menentukan tingkat kapasitas, menentukan harga atau biaya suatu produk, memperbandingkan metoda-metoda kerja, memudahkan *scheduling* operasi-operasi bahkan dapat dijadikan dasar untuk menetapkan upah insentif.

Menurut penelitian yang dilakukan Wildanur Adawiyah (2013) dalam hal peningkatan kinerja tentunya tidak lepas dari penentuan kebutuhan jumlah pegawai yang ditetapkan melalui analisis yang dilakukan. Aktivitas produksi komoditi sayuran selada yang belum optimal sehingga untuk mencapai jumlah karyawan dan aktivitas produksi yang efektif dan efisien alternatif yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan melakukan penggabungan jabatan untuk berbagai bidang. Dengan adanya alternatif seperti ini perusahaan dapat mengoptimalkan aktivitas produksi.

Lain halnya penelitian yang dilakukan Raissa Putri Nanda Wibawa, Sugiono, dan Remba Yanuar Efranto analisis beban kerja yang dilakukan dengan metode *Workload Analysis* dapat menentukan kebutuhan pekerja dalam melakukan suatu pekerjaan. Melalui metode yang dilakukan oleh PT Barata Indonesia (Persero) Gresik penyebab tingginya beban kerja yang dapat terjadi dipengaruhi

oleh besarnya *Allowance* waktu operasi juga cukup lama serta ukuran produk yang dikerjakan cukup besar. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan untuk meningkatkan dan meminimalisir kinerja yang kurang optimal maka PT Barata Indonesia (Persero) Gresik melakukan analisis untuk meningkatkan kinerja.

Tetapi, penelitian yang dilakukan Moses Laksono Singgih melalui analisis yang dilakukan dapat mengatasi beban kerja yang berlebihan sehingga beban kerja yang berlebihan dapat dialokasikan pada bidang lain yang masih kekurangan beban kerja sehingga tidak ada waktu yang terbuang yang berdampak negatif pada perusahaan.

Namun, penelitian yang dilakukan Agripa Toar Sitepu (2013) Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan walaupun masih belum begitu signifikan namun dengan melakukan penelitian melalui metode ini sangat membantu perusahaan PT Bank BTN TBK Cabang Mando dalam meningkatkan kinerja. Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan Bambang Hendrawan, Muslim Ansori, Rahmat Hidayat Analisis Beban kerja yang dilakukan dapat membantu perusahaan secara umum melalui rata-rata beban kerja pegawai relatif masih dalam batas normal, serta nilai beban kerja minimal sangat rendah dibanding dengan beban kerja normal. Karena pada dasarnya beban kerja berlebihan maupun kekurangan, akan berdampak negatif terhadap kinerja pegawai.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan sekarang, peneliti melakukan analisis beban kerja yang berkaitan dengan jumlah kebutuhan pegawai, peta jabatan kebutuhan, dan penyerapan waktu tentang jumlah hari kerja efektif pegawai yang belum diketahui secara riil sesuai dengan kalender dikurangi libur

dan cuti, jumlah jam kerja efektif pegawai yang belum diketahui secara riil karena tidak bekerja (*allowance*) seperti ke toilet, melepas lelah rata-rata sekitar 25% dari jam kerja normal.

2.2 Kerangka Pemikiran

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Barat dihadapkan pada suatu kondisi dimana pegawai yang dimiliki terdapat ketidaksesuaian penempatan pegawai pada komposisi keahlian atau keterampilan pegawai secara proporsional. Demikian pula, pendistribusian pegawai masih belum mengacu pada kebutuhan nyata organisasi, dalam arti belum didasarkan pada beban kerja organisasi. Adapun masalah-masalah yang dimaksud antara lain : a) Perangkat jabatan, b) Tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas, c) Pekerjaan tidak dipegang oleh pegawai yang berkompetensi pada bidang masing-masing, d) Penyerapan waktu (rincian uraian tugas tiap jabatan belum jelas, belum ada standar satuan hasil kerja, jumlah jam kerja efektif yang dibutuhkan setiap tugas belum dimanfaatkan secara optimal, belum adanya target waktu kerja dalam satuan waktu, belum adanya penetapan volume kerja dari satuan waktu, waktu kerja efektif belum memenuhi standar.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Barat Dalam bertujuan untuk melakukan pembangunan nasional yakni mewujudkan masyarakat yang taat hukum, ber peradaban modern, demokratis, adil, makmur dan bermoral tinggi, diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi negara dan abdi

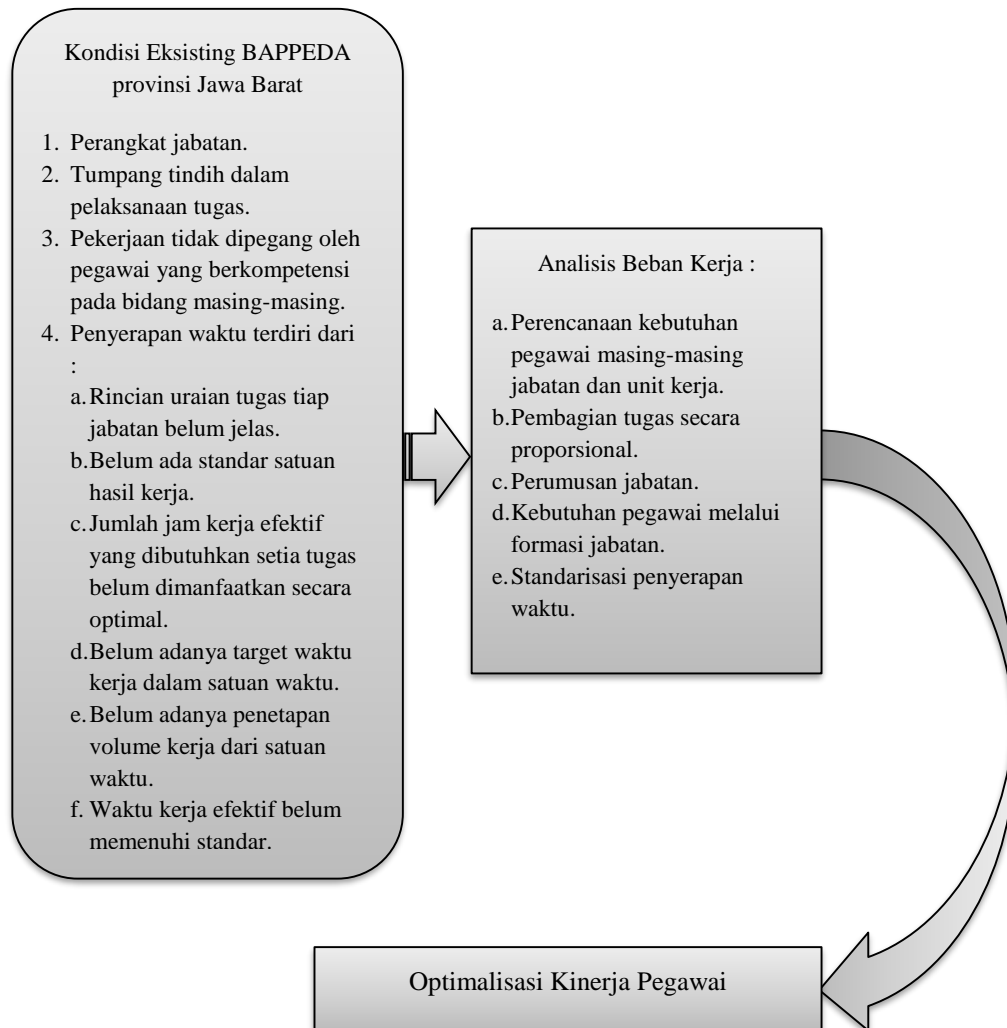
masyarakat. Hal yang penting guna mendukung setiap aktivitas organisasi yaitu analisis beban kerja yang baik dan benar, oleh karena itu analisis beban kerja sebagaimana dimaksud bertujuan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna kelembagaan perangkat daerah dalam rangka optimalisasi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Organisasi Perangkat Daerah melalui pembagian tugas kepada pegawai dengan ditetapkan nama-nama jabatan fungsional umum dan tertentu (peta jabatan) serta kebutuhan sumber daya manusia baik kuantitas maupun kualitas berdasarkan analisis beban kerja. Marwansyah (2010) berpendapat analisis beban kerja adalah menentukan berapa jumlah pekerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan berapa jumlah pekerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan berapa beban yang tepat dilimpahkan kepada satu orang pekerja.

Penelitian yang dilakukan Moses Laksono Singgih melalui analisis yang dilakukan dapat mengatasi beban kerja yang berlebihan sehingga beban kerja yang berlebihan dapat dialokasikan pada bidang lain yang masih kekurangan beban kerja sehingga tidak ada waktu yang terbuang yang berdampak negatif pada perusahaan dan juga penelitian menurut Endang Hendrayanti (2011) analisis beban kerja, tentu tidak terlepas dengan standar kerja, karena Standar kerja (*labor standards*) adalah jumlah waktu yang harus digunakan untuk melaksanakan kegiatan tertentu dibawah kondisi kerja normal. Melalui analisis beban kerja diharapkan dapat mengatasi berbagai masalah diantaranya :

- a. Perencanaan kebutuhan pegawai masing-masing jabatan dan unit kerja,
- b. Pembagian tugas secara proporsional,

- c. Perumusan jabatan,
- d. Kebutuhan pegawai melalui formasi jabatan, dan
- e. Standarisasi penyerapan waktu.

Secara empirik, banyak fenomena yang muncul dalam praktek penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi, seperti dipercaya atasan dalam melakukan banyak tugas, pada awalnya dalam mengerjakan pekerjaan memang menyenangkan, tetapi bila sudah melebihi batas waktu tertentu, kondisi akan berubah, monoton, dan perasaan jenuh yang kerap menyerang pegawai, dapat juga disebabkan akibat beban kerja yang terlalu banyak sehingga penyelesaiannya melebihi waktu kerja yang telah ditentukan (lembur). Analisis Beban kerja yang dilakukan Bambang Hendrawan, Muslim Ansori, dan Rahmat Hidayat diharapkan dapat membantu organisasi secara umum melalui rata-rata beban kerja pegawai relatif masih dalam batas normal, serta nilai beban kerja minimal sangat rendah dibanding dengan beban kerja normal. Karena pada dasarnya beban kerja berlebihan maupun kekurangan, akan berdampak negatif terhadap kinerja pegawai. Analisis beban kerja bertujuan untuk mengoptimalkan kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Barat sehingga dengan adanya analisis beban kerja diharapkan seluruh sumber daya manusia melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya masing-masing. Hasil dari analisis beban kerja juga dapat dijadikan dasar untuk meningkatkan produktifitas kerja serta langkah-langkah lainnya dalam rangka meningkatkan pembinaan, penyempurnaan dan pendayagunaan aparatur negara baik dari segi kelembagaan, ketatalaksanaan maupun kepegawaian.



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Proposisi Penelitian

Berdasarkan penjelasan pada kerangka pemikiran, maka penelitian ini dapat dirumuskan proposisi penelitiannya antara lain sebagai berikut :

- 1) Jika analisis beban kerja diterapkan dengan maksimal dan memperhatikan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pedoman Analisis Beban Kerja Di Lingkungan Departemen Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah, maka diharapkan pegawai bekerja sesuai dengan

kompetensi yang dimiliki.

- 2) Melalui analisis beban kerja diharapkan seluruh pegawai dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan dalam bekerja sehingga kinerja pegawai akan lebih optimal.