

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada tinjauan pustaka dibawah ini penulis akan menguraikan mengenai landasan teori penelitian, yang berguna sebagai dasar penelitian ketika melakukan pembahasan masalah yang diteliti dan untuk mendasari analisis yang akan digunakan dalam bab selanjutnya yang diambil dari literatur-literatur mengenai peran sumber daya manusia, Deskripsi Jabatan, Spesifikasi Jabatan dan kinerja pegawai. Sebelum menjelaskan ketiga peran tersebut, akan terlebih dahulu dijelaskan secara singkat mengenai definisi manajemen dan manajemen sumber daya manusia.

1.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan yang dimulai dari penentuan tujuan sampai pengawasan, dimana masing-masing bidang digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan semula. Berikut ini ada beberapa definisi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain :

Pengertian Manajemen banyak dikemukakan oleh para ahli, menurut William J. Byrnes (2015:16) berpendapat bahwa *management is much more than simply knowing what to do, we also need to know why we do what we do; we need theoretical foundations and fundamental principles that drive our action.*

Manajemen lebih dari sekedar mengetahui apa yang harus dilakukan. Kita juga perlu tahu mengapa kita melakukan apa yang kita lakukan, kita membutuhkan landasan teoritis dan prinsip dasar yang mendorong tindakan kita.

Nawawi (2012:23) berpendapat bahwa Manajemen adalah proses peraturan, pengurusan dan pengelolaan dengan memanfaatkan orang lain dalam pengelolaan sumber daya untuk pencapaian suatu tujuan.

John D.Millet (2013:1) Manajemen adalah suatu proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan.

Malayu S.P. Hasibuan (2014:2) berpendapat bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan pengertian dari manajemen menurut beberapa ahli, maka dapat dikatakan bahwa manajemen yaitu suatu pelaksanaan tentang kegiatan-kegiatan didalam organisasi yang terutama sumber daya alam dan sumber daya manusia untuk mencapai suatu tujuan.

1.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia pada awalnya dikenal dengan manajemen personalia, namun karena makin berkembangnya peradaban dan pemikiran tentang posisi manusia sebagai tenaga kerja, istilah tersebut kemudian berubah menjadi manajemen sumber daya manusia. Manajemen personalia mengandung pengertian bahwa dalam hal ini pegawai dianggap sebagai salah satu faktor produksi yang tenaganya harus digunakan secara produktif bagi pencapaian tujuan instansi. Sedangkan pada manajemen sumber daya manusia telah dikenalkan dengan tenaga kerja manusia dengan baik.

Pentingnya peranan sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan organisasi atau perusahaan menurut seorang pemimpin dalam perusahaan untuk dapat mencari, mendayagunakan, mengembangkan, dan memelihara sumber daya manusia tersebut dengan sebaik mungkin.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Tujuan organisasi tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif dari pegawai. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu prosedur yang berkelanjutan, yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk

ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa faktor manusia merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, manusia sebagai sumber daya perlu diberdayakan karena merupakan unsur paling penting dalam organisasi.

Terkait pentingnya sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, maka perlu diketahui pengertian manajemen sumber daya manusia. Telah banyak ahli yang memberikan pengertian mengenai manajemen sumber daya manusia. Untuk lebih jelasnya pengertian dari manajemen sumber daya manusia ini penulis mengemukakan beberapa definisi sebagai berikut.

Menurut A.A.Anwar Prabu Mangkunegara (2011:2) mengemukakan bahwa :

“Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Marwansyah (2012:3) mengemukakan bahwa :

“Manajemen Sumber Daya Manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi–fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja dan hubungan industrial”.

Menurut Sedarmayanti (2013:13) mengemukakan bahwa :

“Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian”.

Sedangkan pendapat lain menurut Robert L. Mathis, John H. Jackson and Sean R. Valentine (2013:7) berpendapat bahwa *human resource management is necessary, especially to deal with the huge number of government regulations enacted over the past decades.*

Manajemen sumber daya manusia diperlukan, terutama untuk menangani sejumlah besar peraturan pemerintah yang berlaku selama beberapa dekade terakhir.

Dari beberapa pendapat diatas menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang berhubungan dengan perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan terhadap berbagai fungsi pelaksanaan dalam usaha, selain itu juga sebagai salah satu bidang dari manajemen umum yang mengatur manusia, dan diterima secara universal pada masa sekarang ini.

1.1.2.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Donni Juni Priansa (2014:27) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Fungsi Manajerial

Fungsi manajerial adalah fungsi yang telah didominasi oleh penggunaan konsep, pikiran, kebijakan, dan strategi untuk mewujudkannya. Fungsi manajerial terkait dengan:

a. Perencanaan

Manajer yang berhasil akan mengerti dan mencurahkan waktunya untuk perencanaan. Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk

mencapai tujuan. Sebelum tujuan akhir ditentukan, informasi, khususnya informasi mengenai kepegawaian harus lengkap. Kelengkapan informasi mengenai kepegawaian itu datangnya dari manajer kepegawaian.

b. Pengorganisasian

Sesudah diadakan perencanaan, tindakan selanjutnya adalah membentuk organisasi untuk melaksanakan tujuan yang telah ditentukan untuk dicapai. Dalam pengorganisasian ini, dibentuk struktur organisasi dan dalam struktur ini nantinya ditunjukkan bagaimana hubungan antara satu unit dengan unit lainnya.

c. Pengarahan

Sesudah diadakan pengorganisasian, maka tahap selanjutnya adalah pengadaan pengarahan. Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan organisasi.

d. Pengendalian

Setelah diadakan perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan maka fungsi manajerial yang terakhir dari pimpinan kepegawaian adalah fungsi pengendalian. Pengendalian berarti melihat, mengamati dan menilai tindakan atau pekerjaan pegawai, apakah mereka melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana. Pengendalian membandingkan hasil yang dicapai pegawai dengan hasil atau target direncanakan.

2. Fungsi Operasional

Fungsi operasional adalah fungsi yang lebih didominasi oleh kegiatan fisik sebagai perwujudan dari fungsi manajerial. Fungsi operasional terkait dengan:

a. Pengadaan Pegawai

Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pengadaan pegawai yang menyangkut jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini berkaitan dengan penentuan kebutuhan pegawai, penarikannya, seleksi, serta penempatannya.

b. Pengembangan

Sesudah pegawai diterima, kemudian pegawai perlu dibina dan dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.

c. Kompensasi

Fungsi kompensasi sangat besar bagi pegawai. Kompensasi adalah sebagai pemberian penghargaan kepada pegawai sesuai dengan sumbangan mereka mencapai tujuan organisasi. Kompensasi ini biasanya diterima pegawai dalam bentuk uang yang ditambah dengan tunjangan-tunjangan lain selama sebulan.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai, dengan keinginan organisasi dan masyarakat. Dalam hal integrasi ini, pegawai secara individu diminta mengubah kebiasaan, dan sikap-sikap lainnya selama ini kurang menguntungkan bagi organisasi, agar pegawai berniat dan mempunyai kemauan yang kuat mengubah pandangan, kebiasaan, dan sikap-sikap lain yang perlu disesuaikan dengan keinginan serta tujuan organisasi.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Apa yang sudah diterima dan pernah dinikmati pegawai hendaknya tetap dipertahankan.

f. Pensiun

Fungsi terakhir dari manajemen kepegawaian adalah separation. Fungsi separation berhubungan dengan pegawai yang sudah lama bekerja pada organisasi. Fungsi utama manajemen kepegawaian adalah menjamin pegawai-pegawai ini akan pensiun. Sewaktu pensiun pegawai harus merasa aman. Biasanya organisasi yang sudah berukuran besar menyediakan dana bagi pegawai yang sudah pensiun. Dana pensiun ini sumbernya dari potongan gaji pegawai yang bersangkutan pada waktu masih aktif bekerja.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan memahami fungsi manajemen, maka akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan sumber daya manusia.

Menurut Sedarmayanti (2013:13) secara khusus, manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk :

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi “yang teliti”, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait “kebutuhan bisnis”.
4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
5. Menciptakan iklim, di mana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.
6. Mengembangkan lingkungan, di mana kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.

7. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas).
8. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
9. Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
10. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.
11. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transportasi.
12. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

1.1.2.4 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2013:18) ada tujuh aktivitas manajemen sumber daya manusia adalah :

1. Organisasi

Desain organisasi : mengembangkan organisasi untuk memenuhi semua aktivitas yang diperlukan, mengelompokkannya secara bersama dalam cara yang mendukung integrasi dan kerja sama, beroperasi secara fleksibel dalam menanggapi perubahan, dan disajikan untuk komunikasi efektif serta disajikan untuk pembuatan keputusan.

Desain jabatan : memutuskan berdasarkan isi jabatan, tugas dan tanggung jawab mereka, serta hubungan yang ada antara pemegang jabatan dan orang lain dalam organisasi.

Pengembangan organisasi : menstimulasi, merencanakan dan menerapkan program yang didesain untuk memperbaiki keefektifan fungsi organisasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan.

2. Hubungan Ketenagakerjaan

Memperbaiki kualitas hubungan ketenagakerjaan dengan menciptakan iklim kepercayaan, pengembangan kontrak psikologis yang lebih positif.

3. Pemberdayaan

Perencanaan sumber daya manusia memperkirakan permintaan orang di masa yang akan datang. Perekrutan dan seleksi mendapatkan jumlah dan jenis orang yang diperlukan oleh organisasi.

4. Manajemen Kinerja

Mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan mengukur dan mengelola kinerja dalam kerangka kerja sasaran dan persyaratan kecakapan yang telah disepakati, memperkirakan dan memperbaiki kinerja, mengenali dan memuaskan kebutuhan belajar dan pengembangan.

5. Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Pembelajaran organisasi dan individu.

b. Pengembangan manajemen, memberi peluang belajar dan pengembangan.

c. Manajemen karier merencanakan dan mengembangkan karier orang secara potensial.

6. Manajemen Imbalan

Sistem pembayaran mengembangkan struktur pembayaran dan sistem yang layak, adil dan transparan. Pembayaran untuk kontribusi mengaitkan imbalan dengan usaha, hasil, kecakapan dan keterampilan. Imbalan non finansial memberi imbalan non finansial kepada karyawan.

7. Hubungan Karyawan

Hubungan industrial, mengelola dan mempertahankan hubungan formal dan tidak formal dengan serikat pekerja dan anggotanya. Keterlibatan dan partisipasi karyawan dan membicarakan kepentingan bersama dengan mereka. Komunikasi menciptakan dan menyampaikan informasi mengenai kepentingan kepada karyawan.

1.1.3 Pengertian Deskripsi Jabatan

Kehidupan masyarakat yang semakin modern seperti sekarang ini, dimana kehidupan masyarakat sudah semakin maju ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus menerus memungkinkan perusahaan tidak mampu memenuhi kebutuhannya sendiri. Perlu kerjasama diantara perusahaan untuk mengantisipasi keterbatasan masing-masing individu. Kerjasama ini harus mengikuti aturan-aturan tertentu yang telah disepakati dan ditentukan dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu setiap karyawan perlu memahami aturan-aturan yang dimaksud.

Menurut Dale Yoder (2015:14) berpendapat bahwa *job description is a systematic summaries of information gained from notes taken and record in the job analysis process.*

Uraian tugas yaitu uraian tentang semua yang dikerjakan oleh pemegang jabatan dalam menjalankan tugas-tugas jabatan.

Armstrong dalam buku Doni Juni Priansa (2014:80) berpendapat bahwa deskripsi jabatan mendefinisikan apa yang diperlukan pimpinan untuk melaksanakan kegiatan, tugas, atau pekerjaannya.

Gary Desler berpendapat dalam buku Yussy Santoso dan Ronnie R. Masman (2015:82) menyatakan bahwa deskripsi jabatan adalah daftar jabatan, tanggung jawab, hubungan pelaporan, kondisi jabatan dan tanggung jawab penyeliaan.

S.D. Geet, A.D. Deshpande and Asmita A. Deshpande (2009:18) berpendapat bahwa *job description is a brief and compact written statement of duties, responsibilities and it is based on job analysis which gathers i.e. assembles and analyses the factual information about a specific job.*

Deskripsi pekerjaan adalah pernyataan tugas dan tanggung jawab tertulis singkat dan ringkas dan didasarkan pada analisis pekerjaan yang mengumpulkan, saya mengumpulkan dan menganalisis informasi faktual tentang pekerjaan tertentu.

Tim Baker (2016:84) berpendapat bahwa *job description defines a set of specific tasks are typically expressed in term of outputs.*

Deskripsi pekerjaan mendefinisikan satu set tugas tertentu biasanya dinyatakan dalam bentuk output.

Pendapat lain menurut Margie Mader and Clark (2013:3) berpendapat bahwa *job description is simply a clear, conscience depiction of a job's duties and requirements.*

Uraian pekerjaan hanyalah gambaran jelas dan jelas tentang tugas dan persyaratan pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, nampak bahwa deskripsi jabatan merupakan keterangan singkat mengenai tugas dan tanggung jawab dari suatu jabatan. Deskripsi jabatan merupakan pedoman, petunjuk dan arah tindakan bagi tenaga kerja untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, dengan adanya deskripsi jabatan diharapkan pegawai dapat melaksanakan tugas dengan baik guna menciptakan kinerja yang optimal.

2.1.3.1 Bentuk Deskripsi Jabatan

Bentuk format deskripsi jabatan bisa berbeda-beda untuk setiap perusahaan karena disesuaikan dengan berbagai kondisi yang ada pada setiap perusahaan. Tetapi secara umum suatu deskripsi jabatan mengandung konsep yang sama, yaitu berisi hal-hal berkaitan dengan pekerjaan, ringkas dan mudah dimengerti.

Berikut contoh Deskripsi Jabatan (Sjafri Mangkuprawira 2014:51)

Judul posisi pekerjaan: Kepala Pengendali Mutu Pabrik Pengolahan Karet “Maju”

Nomor kode pekerjaan: 156.132

Penyelia: Manajer Pengendali Mutu

Departemen: Pengendali Mutu

Bangunan: 7 pabrik: Cibanteng; status: bebas; Tanggal: 30/12/1999

Disahkan oleh: Ir. Dulmajid

Ditulis Oleh: Ir. Siti Centil

Ringkasan

Menyelia enam orang pengendali control dalam pekerjaan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengelolaan kegiatan pabrik.

Tugas-Tugas Pekerjaan

- (1) Mengembangkan dan memelihara kontak dengan pemasok untuk membantu pensolusian masalah kualitas dengan mengevaluasi kapabilitas mutu, fasilitas, dan sistem kualitas (10%).
- (2) Mengembangkan dan me-*review* rencana sasaran, anggaran dan kerja dalam kualitas, pencapaian skedul biaya, dan pemanfaatan operator/peralatan (10%).
- (3) Me-*review* rancangan proses dan produk, mengidentifikasi masalah yang menyebabkan ketidakpuasan pelanggan atau kegagalan memenuhi sasaran pengembangan atau biaya yang telah dialokasi (20%).
- (4) Menspesifikasi metode pengendalian mutu dan memproses data pendukung perencanaan kualitas. Menyediakan biaya estimasi dan memperoleh alat dan perlengkapan pokok untuk mendukung skedul proyek keseluruhan (10%).
- (5) Menyediakan input para insinyur manufaktur dalam hal produktivitas dan hal kualitas

<p>lainnya (20%).</p> <p>(6) Menyediakan umpan-balik pada tingkat kualitas dan biaya selama percobaan operasional dan selama berproduksi untuk menghitung efektivitas sistem (10%).</p> <p>(7) Menyelia enam sampai delapan karyawan yang digaji dan ditugasi dalam hal pengendalian mutu. Melatih personal baru dalam kebijakan dan prosedur yang tepat. Melengkapi penilaian kinerja untuk para bawahan (20%).</p>
--

Gambar 2. 1 Contoh format deskripsi jabatan

Sumber Sjafri Mangkuprawira 2014:51

2.1.3.2 Manfaat Deskripsi Jabatan

Manfaat deskripsi jabatan menurut Doni Juni Priansa (2014:81) adalah sebagai berikut :

1. Memberikan pedoman (aturan) terperinci untuk pencarian dan penyaringan pekerja;
2. Memberikan gambaran garis besar mengenai kesempatan kerja, dan dengan demikian bermanfaat dalam penyuluhan dan nasehat jabatan. Termasuk nasehat untuk orang tua dan orang-orang cacat;
3. Memberikan dasar untuk program pelatihan;
4. Memberikan saran untuk penguraian jabatan, menunjukkan jabatan yang sesuai bagi pekerja yang kurang cakap, dan menunjukkan pula jabatan yang tepat bagi pekerja yang mempunyai kecakapan khusus hingga dapat dimanfaatkan dengan baik;

5. Memberikan saran untuk penyederhanaan pekerjaan, khususnya andaikata deskripsi jabatan itu parallel dengan kajian gerakan dan waktu;
6. Memberikan sistem penilaian jabatan dalam administrasi upah dan gaji, perbandingan-perbandingan relative mengenai bermacam-macam jabatan dapat disusun berdasarkan deskripsi jabatan tersebut;
7. Membantu memperbaiki semangat kerja dengan cara mempengaruhi pekerja itu mengenai pentingnya jabatan dan membantu menetapkan kompensasi yang adil;
8. Deskripsi jabatan penting dalam perencanaan perubahan dalam organisasi dan reorganisasi;
9. Membantu memperbaiki administrasi dan supervise dan hubungan-hubungan jabatan terhadap jabatan;
10. Bermanfaat dalam program keselamatan, menunjukkan tindakan-tindakan yang berbahaya, dan menyarankan perubahan dalam pelaksanaan;
11. Para pimpinan organisasi dapat memanfaatkan deskripsi jabatan tersebut, karena deskripsi jabatan tersebut berguna sebagai dasar untuk mengadakan evaluasi jabatan, menetapkan standar hasil pekerjaan, menilai hasil pekerjaan pegawai perorangan dan menganalisa pemanfaatan tenaga kerja lebih jauh, deskripsi jabatan itupun berguna sebagai alat rekayasa manajemen.

2.1.3.3 Prinsip-prinsip Deskripsi jabatan

Menurut Donni Juni Priansa (2014:82) Deskripsi Jabatan mengandung sejumlah prinsip yang penting dan perlu diperhatikan antara lain adalah :

1. Sistematis

Deskripsi jabatan terdiri dari sejumlah komponen tertentu yang mempunyai fungsi dan tersusun dalam tata hubungan keorganisasian yang membentuk sistem sehingga mudah dipahami oleh pegawai dalam mengemban jabatannya.

2. Jelas

Deskripsi jabatan dapat memberikan pembacanya isi dan maksud yang jelas, terang, gemilang, dan tidak meragukan sehingga ketika mengemban pekerjaan maka ia turut terlibat dengan tepat.

3. Ringkas

Deskripsi jabatan perlu menggunakan kata-kata dan kalimat yang singkat, padat, dan jelas sehingga memudahkan pegawai untuk memahaminya ketika membutuhkannya.

4. Tepat

Deskripsi jabatan mampu menyajikan uraian yang sesuai dengan apa yang dimaksud dalam isi pekerjaan sehingga pegawai dapat memperoleh gambaran yang sama dengan isi yang sebenarnya.

5. Taat Azas

Deskripsi jabatan berisi kata dan kalimat yang isinya menunjukkan arah dan maksud yang sama atau selaras dan tidak bertentangan satu dengan yang lainnya.

6. Akurat

Deskripsi jabatan disusun secara teliti, dengan memaparkan keadaan yang lengkap, tidak kurang dan tidak lebih dari apa yang sesungguhnya dilakukan di dalam mengemban pekerjaan.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Deskripsi Jabatan

Indikator dalam Deskripsi Jabatan, penulis mengambil teori Deskripsi Jabatan Menurut Malayu S.P Hasibuan (2014:33) mengatakan Job Description (deskripsi jabatan) harus jelas dan persepsinya mudah dipahami. Teori tersebut akan digunakan sebagai operasionalisasi variabel dalam penelitian mengenai pengaruh Deskripsi Jabatan terhadap kinerja pegawai di Bank Bjb cabang Tamansari Bandung ini diuraikan sebagai berikut :

1. Identifikasi pekerjaan atau jabatan, yakni memberikan nama jabatan, seperti rektor, dekan, dosen, dan kabag administrasi.
2. Hubungan tugas dan tanggung jawab, yakni perincian tugas dan tanggung jawab secara nyata diuraikan secara terpisah agar jelas diketahui. Rumusan hubungan hendaknya menunjukkan hubungan antar pejabat dengan orang lain di dalam maupun di luar organisasi.
3. Standar wewenang dan pekerjaan, yakni kewenangan dan prestasi yang harus dicapai oleh setiap pejabat harus jelas.

4. Syarat kerja harus diuraikan dengan jelas, seperti alat-alat, mesin-mesin, dan bahan baku yang akan dipergunakan untuk melakukan pekerjaan tersebut.
5. Ringkasan pekerjaan atau jabatan, hendaknya menguraikan bentuk umum pekerjaan dengan hanya mencantumkan fungsi-fungsi dan aktivitas-aktivitas utamanya.
6. Penjelasan tentang jabatan di bawah dan di atasnya, yaitu harus dijelaskan jabatan dari mana si petugas dipromosikan dan ke jabatan si petugas akan dipromosikan.

2.1.4 Pengertian Spesifikasi Jabatan

Spesifikasi jabatan menggambarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan dan persyaratan yang harus dipenuhi oleh seseorang pegawai, karena dengan ditetapkan standar minimum diharapkan perusahaan memiliki pegawai yang berkualitas dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik sehingga efisiensi dan efektivitas kerja dapat dicapai. Adapun pengertian spesifikasi jabatan yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut :

Menurut Moekijat (2011:14) berpendapat bahwa spesifikasi jabatan adalah suatu keterangan tentang syarat-syarat orang minimum yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu jabatan dengan baik.

Marwansyah (2012:71) berpendapat bahwa Spesifikasi Jabatan adalah kualifikasi atau persyaratan minimum yang harus dimiliki oleh seseorang agar ia dapat melakukan sebuah pekerjaan tertentu.

Sedarmayanti (2013:151) berpendapat bahwa spesifikasi pekerjaan adalah catatan menjelaskan hal yang diperlukan seorang karyawan untuk memangku dan mengerjakan pekerjaan dari jabatan tertentu.

Raj Kumar (2011:87) berpendapat bahwa *job specification is a statement of the minimum acceptable human qualities required for the proper performance of a job.*

Spesifikasi pekerjaan adalah pernyataan tentang kualitas manusia minimum yang dapat diterima yang dibutuhkan untuk kinerja pekerjaan yang tepat.

Edwin B. Flippo (2011:87) berpendapat bahwa *a job specification is a statement of the minimum acceptable human qualities necessary to perform a job properly.*

Spesifikasi pekerjaan adalah pernyataan kualitas manusia minimum yang dapat diterima yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan benar.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan para ahli di atas, maka dapat diambil suatu pernyataan dimana pada keseluruhan penjelasan yang telah diuraikan semuanya bertitik tolak pada faktor manusia yang akan menduduki jabatan tersebut. Fungsi manusia ini salah satu cara agar dapat menjalankan suatu jabatan dan dapat menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang timbul dari jabatan tersebut. Oleh karenanya penting bagi seseorang pegawai yang menduduki suatu jabatan untuk memiliki kemampuan minimal yang diisyaratkan karena berguna dalam menyelesaikan masalah-masalah yang timbul, sehingga kinerja

dan efisiensi kerja dalam permasalahan perusahaan tercapainya suatu tujuan yang akan berjalan dengan baik.

2.1.4.1 Bentuk Spesifikasi Jabatan

Bentuk format spesifikasi jabatan juga tidak akan sama pada tiap perusahaan pada umumnya. Spesifikasi jabatan berisi tentang syarat-syarat kualifikasi umum mengenai pengalaman dan pelatihan suatu jabatan, seperti persyaratan pendidikan, pengetahuan dan keahlian-keahlian.

Berikut contoh spesifikasi jabatan (Sjafri Mangkuprawira 2014:52)

<p>Departemen: Kantor Direktur Utama Pabrik Pengolahan Karet “Maju”</p> <p>Laporan ke: Direktur Utama</p> <p>Judul Pekerjaan: Sekretaris Sekretariat Eksekutif</p>
<p>Pengetahuan, Keahlian, dan Kemampuan yang disyaratkan sebagai berikut.</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Pengetahuan rutin dan prosedur perkantoran. (2) Pengetahuan bidang kesekretariatan eksekutif. (3) Keahlian dalam mengoperasionalkan peralatan kantor terkomputerisasi. (4) Keahlian dalam mengetik, mengarsip, menjawab telepon, dan mengkompilasi surat-surat dan laporan-laporan secara rutin. (5) Kemampuan untuk melaksanakan tugas sebagai penghubung antara pegawai perusahaan, anggota dewan, eksekutif pelanggan, pegawai pemerintah federal dan pusat, ketika direktur utama sedang ke luar kota. (6) Kemampuan untuk merencanakan dan memprioritaskan pekerjaan.

Gambar 2. 2 Contoh format spesifikasi jabatan

Sumber Sjafri Mangkuprawira (2014:52)

2.1.4.2 Manfaat Spesifikasi Jabatan

Menurut Donni Juni Priansa (2014:86) terdapat sejumlah manfaat penting dari spesifikasi jabatan untuk organisasi, yaitu :

1. sebagai dasar untuk melakukan evaluasi jabatan;
2. sebagai dasar untuk menentukan standar kinerja pegawai;
3. sebagai dasar untuk melakukan rekrutment, seleksi, dan penempatan pegawai baru;
4. sebagai dasar untuk merancang program pendidikan dan pelatihan bagi pegawai;
5. sebagai dasar untuk menyusun jalur promosi bagi pegawai;
6. untuk merencanakan perubahan dalam organisasi dan penyederhanaan kerja yang ada di dalam organisasi;
7. sebagai dasar untuk mengembangkan program kesehatan dan keselamatan kerja pegawai.

2.1.4.3 Tujuan Spesifikasi Jabatan

Organisasi menyusun spesifikasi jabatan dalam rangka mendukung optimalisasi kegiatan manajerial maupun operasional organisasi. Menurut Donni Juni Priansa (2014:85) tujuan-tujuan spesifikasi jabatan yaitu :

1. Menemukan Pegawai Prospektif

Spesifikasi jabatan penting dalam mendapatkan calon pegawai untuk pekerjaan tertentu sesuai dengan rumusan spesifikasi jabatan yang telah ada.

Spesifikasi jabatan juga membantu organisasi dalam proses rekrutmen dan seleksi pegawai melalui penyediaan serangkaian daftar pertanyaan untuk wawancara sesuai dengan isi spesifikasi jabatan yang dibutuhkan organisasi.

2. Menggambarkan Calon Pegawai

Spesifikasi jabatan yang ada dalam program rekrutment dan seleksi merupakan gambaran tentang calon pegawai yang akan bekerja di dalam organisasi. Spesifikasi jabatan merupakan pangkal dari mengenali calon pegawai dengan baik. Jika spesifikasi jabatan mampu disusun dengan baik maka calon pegawai yang akan direkrut oleh organisasi menjadi baik.

3. Menyusun Kompetensi Inti Organisasi

Organisasi harus mampu menetapkan kompetensi inti organisasi serta spesifikasi jabatan yang dibutuhkan untuk membantu organisasi dalam melaksanakan kompetensi intinya.

4. Menggambarkan Kompetensi Pegawai

Spesifikasi jabatan penting dalam mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Organisasi dapat mengidentifikasi tugas dan pekerjaan inti yang paling tepat sesuai dengan kompetensi pegawai.

5. Orientasi bagi calon Pegawai

Calon pegawai dapat menentukan apakah dirinya berkualifikasi sesuai dengan spesifikasi jabatan yang tersedia atau tidak. Ini memberikan

gambaran tentang bagaimana kecocokan antara organisasi, pegawai, dan spesifikasi jabatannya.

2.1.4.4 Indikator Spesifikasi Jabatan

Indikator dalam spesifikasi jabatan, penulis mengambil teori Spesifikasi jabatan Menurut Donni Juni Priansa (2014:86) mengatakan bahwa spesifikasi jabatan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas bagi pegawai, yang diikuti oleh kualifikasi definitif yang dibutuhkan dari pegawai yang memangku jabatan tersebut. Teori tersebut akan digunakan sebagai operasionalisasi variabel dalam penelitian mengenai pengaruh Spesifikasi jabatan terhadap kinerja pegawai di Bank Bjb cabang Tamansari Bandung ini diuraikan sebagai berikut :

1. Keterampilan

Setiap jabatan memerlukan keterampilan yang berbeda-beda dalam menyelesaikannya.

2. Pengetahuan

Pengetahuan yang dimiliki pegawai hendaknya disesuaikan dengan jabatan yang diembannya sehingga ia akan mampu untuk melaksanakan jabatan dengan baik.

3. Kemampuan

Kemampuan merupakan sekumpulan pencapaian pegawai yang meliputi keterampilan, pemahaman, dan atribut individual yang lebih memungkinkan pegawai menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi.

4. Kepribadian

Pegawai harus mampu memahami kepribadiannya sendiri dan berusaha untuk menimbulkan kekuatan atau sisi positif dari kepribadiannya tersebut.

5. Minat

Minat berhubungan dengan kecenderungan terkait dengan apa yang disukai pegawai.

2.1.5 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berada dari organisasi. Menurut Marwansyah (2012:228) kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Terdapat beberapa teori kinerja menurut para ahli antara lain:

Menurut Gary Dessler (2012:332) berpendapat bahwa:

“Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya. Kinerja juga selalu mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka, dan penyelia juga memberikan karyawan umpan balik, pengembangan, dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik”.

Menurut Sedarmayanti (2013:261) berpendapat bahwa kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.

Sjafri Mangkuprawira (2012:231) berpendapat bahwa kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang.

John Whitmore (2010:95) berpendapat bahwa *Real performance is going beyond what is expected. it is setting one's own highest standards, invariably standards that surpass what other demand or expect.*

Kinerja sesungguhnya melampaui apa yang diharapkan. Ini menetapkan standar tertinggi seseorang, selalu standar yang melampaui permintaan atau harapan lainnya.

Dari definisi di atas dapat dikatakan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan dan kinerja juga dapat menjadikan sebagai pedoman dalam hal pegawai yang diharapkan dapat menunjukkan kerja secara rutin dan teratur sehingga bermanfaat bagi pengembangan karier pegawai yang dinilai maupun bagi organisasi secara keseluruhan.

2.1.5.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja seseorang adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (dalam Donni Juni Priansa, 2014:270) yaitu:

<i>Human Performance</i>	= <i>Ability + Motivation</i>
<i>Motivation</i>	= <i>Attitude + Situation</i>
<i>Ability</i>	= <i>Knowledge + Skill</i>

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi yang disebut IQ (*intelligent Quotient*) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ yang tinggi dan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Sikap mental itu sendiri merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikosifisik (siap mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap secara mental, secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, juga mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

2.1.5.2 Tujuan Kinerja

Menurut Veithzal Rivai (2012:551), tujuan penilaian kinerja atau prestasi kerja pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dibedakan lagi kedalam:
 - a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
 - b. Promosi kenaikan jabatan.
 - c. *Training* atau pelatihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.
8. Memperkuat antara hubungan karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja mereka.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan suksesi.
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.

13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji-upah-insentif dan berbagai imbalan lainnya.
14. Sebagai penyaluran yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
16. Sebagai alat untuk membantu dan menolong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
17. Untuk mengetahui efektifitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
20. Pemutusan hubungan kerja, pemeberian sanksi ataupun hadiah.

2.1.5.3 Metode-Metode Penilaian Kinerja

Ada berbagai metode untuk menilai prestasi kerja pegawai. Metode-metode yang berorientasi masa lalu mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja di masa lalu, para pegawai akan memperoleh umpan balik ini selanjutnya bisa mengarahkan pada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik yang dikemukakan oleh T. Hani Handoko (2012:142) tersebut mencakup antara lain:

1. *Rating Scale*

Pada metode ini, evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil kerja karyawan dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut. Kelebihan metode ini adalah tidak mahal dalam penyusunan dan administrasinya, penilai hanya memerlukan sedikit latihan tidak memakan waktu dan dapat diterapkan untuk jumlah karyawan yang besar.

2. *Checklist*

Metode checklist dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan. Kelebihan metode checklist ini adalah ekonomis, mudah administrasinya, latihan bagi penilai terbatas dan terstandarisasi. Kelemahan dari metode ini meliputi penggunaan kriteria kepribadian disamping kriteria prestasi kerja, kemungkinan terjadi bias penilai (*hallo effect*), interpretasi salah terhadap item-item checklist dan penggunaan bobot yang tidak tepat.

3. Metode Peristiwa Kritis

Metode peristiwa kritis merupakan metode penilai yang berdasarkan kepada catatan-catatan penilaian yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa-peristiwa kritis. Metode peristiwa kritis sangat

berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan dan mengurangi kesan terakhir. Kelemahan dari peristiwa kritis atau cenderung mengada-ada dan bersifat subjektif.

4. Metode Peninjauan Lapangan

Agar tercapai penilaian yang lebih terstandarisasi, digunakan metode ini. Dengan metode ini, wakil ahli departemen sumber daya manusia turun ke “lapangan” dan membantu penyelia dalam menilai mereka. Spesialisasi sumber daya manusia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan. Kemudian ahli ini mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk di review, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis sumber daya manusia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

5. Tes dan Observasi Kerja

Bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin dapat berbentuk tes tertulis atau peragaan keterampilan. Agar berguna tes harus reliabel dan valid.

6. Metode Evaluasi-evaluasi Kelompok

Metode-metode penilaian kelompok berguna untuk mengambil kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai yang

terjelek dalam sebuah instansi/organisasi. Berbagai metode-metode kelompok diantaranya adalah:

a. *Ranking Method*

Metode ranking berarti penilaian membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan-karyawan lain untuk menentukan siapa yang lebih baik dan kemudian menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai yang terjelek. Departemen sumber daya manusia dapat mengetahui seberapa besar perbedaan prestasi kerja mereka. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembandingan, subjek kesalahan kesan terakhir dan *hallo effect*. Kelebihannya menyangkut kemudahan administrasinya dan penjelasannya.

b. *Grading atau Forced Distribution*

Pada metode ini penilaian memisah-misahkan atau “menyortir” para karyawan kedalam berbagai klasifikasi yang berbeda. Biasanya suatu proporsi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori.

c. *Point Allocation Method*

Metode ini merupakan bentuk lain metode grading. Penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para karyawan dalam kelompok. Para karyawan yang lebih baik diberi nilai lebih besar dari pada para karyawan dengan prestasi kerja lebih jelek. Kelebihan metode alokasi ini adalah bahwa penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif

diantara para karyawan, meskipun kelemahan-kelemahan *hallo effect* dan bias kesan terakhir masih ada.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Penulis mengambil indikator kinerja, dari teori menurut A. A. Anwar Mangkunegara yang digunakan sebagai operasionalisasi variabel dalam penelitian mengenai kinerja pegawai di Bank Bjb cabang Tamansari Bandung ini diuraikan sebagai berikut:

1. Kuantitas
 - a. Pemanfaatan waktu dalam bekerja
 - b. Beban kerja dalam melaksanakan tugas pekerjaan
2. Kualitas
 - a. Ketepatan dalam melaksanakan tugas pekerjaan
 - b. Ketelitian dalam melaksanakan tugas pekerjaan
3. Pencapaian target
 - a. Tanggung jawab dalam menjalankan tugas pekerjaan
 - b. Menyelesaikan tugas pekerjaan dengan baik dan benar
4. Kehadiran ditempat kerja
 - a. Absensi pegawai yang harus sesuai dengan peraturan organisasi
5. Kerjasama
 - a. Kekompakan pegawai dalam bekerja sama didalam organisasi
 - b. Ramah dengan rekan kerja.

2.1.5.5 Penelitian Terdahulu

Berikut ini akan disajikan tabel posisi penelitian terdahulu, yang berkaitan dengan penelitian penulis. Tabel penelitian ini menyajikan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan penulis. Gambaran posisi penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Munshi Muhammad Abdul Kader Jilani (2015) <i>The Influence of Human Resource Policies on Employee Performance in the Islamic Bank.</i> (<i>The International Journal Of Business & Management</i> Vol 1, No. 1 Pp.1-20)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel <i>Human Resource Policies</i> berpengaruh positif terhadap Variabel <i>Employee Performance</i> pada bank syariah.	1. Variabel dependen menggunakan <i>Employee Performance</i> 2. Obyek penelitian yaitu di Bank	1. Variabel independen menggunakan <i>Human Resource Policies</i> 2. Waktu penelitian tahun 2015 3. Kota penelitian berbeda.
2	K. Krishnam Raju and Sweta Banerjee (2017) <i>A Study on Job Description and its Effect on Employee Performance: (Case of Some Selected Manufacturing Organizations in the City of Pune, India)</i> (<i>International Journal of Management & Applied Science</i> Vol.6,	Penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dari variabel <i>Job Description</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	1. Variabel independen menggunakan <i>Job Description</i> 2. Variabel dependen menggunakan <i>Employee Performance</i> 3. Tahun penelitian 2017	1. Tempat atau obyek memiliki perbedaan 2. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	No. II, pp. 1-10)			
3	Rahul Kharabe and Jonathan S. Joseph (2016) <i>The Influence of Job Description, Job Analysis, Its Impact on Productivity</i> (<i>International Journal of Commerce, Business and Management (IJCBM)</i> , Vol. 5, No.5 pp. 40-50)	penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dari variabel <i>Job Description</i> terhadap <i>Productivity</i> dan terdapat pengaruh positif dari variabel <i>job analysis</i> terhadap <i>productivity</i> .	1. Menggunakan variabel <i>Job Description</i> sebagai variabel independen	1. Menggunakan variabel <i>productivity</i> sebagai variabel dependen
4	Mohammed Inuwa (2015) <i>The Influence of Job Satisfaction, Job Attitude and Equity on Employee Performance</i> (<i>The International Journal Of Business & Management</i> Vol: 3, No.5 pp.288-293)	Penelitian ini menunjukkan <i>Job Satisfaction, Job Attitude and Equity</i> mempengaruhi <i>Employee Performance</i>	1. Menggunakan variabel <i>employee performancese</i> bagai variabel dependen	1. Menggunakan variabel <i>Job Satisfaction, Job Attitude and Equity</i> sebagai variabel independen
5	Natalia Kosasih (2007) Pengaruh <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Departemen <i>Front Office</i> Surabaya Plaza Hotel (Jurnal Manajemen Vol.3, No.2 Pp.80-88)	Penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dari variabel <i>knowledge management</i> terhadap kinerja karyawan departemen <i>front office</i> Surabaya Plaza Hotel	1. Menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen	1. Menggunakan variabel <i>Knowledge Management</i> sebagai variabel independen
6	Agung Azhary (2014) Pengaruh deskripsi	Penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dari	1. Menggunakan variabel deskripsi jabatan	2. Menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	jabatan dan penempatan terhadap kepuasan kerja (Studi pada pegawai Departemen Pgt PT. Chevron Pacific Indonesia). (Jurnal Manajemen Bisnis Vol.6 No. 2 Pp. 1-8)	variabel deskripsi jabatan dan penempatan terhadap kepuasan kerja	sebagai variabel independen	dependen 3. Tahun penelitian 2014
7	Salmah Pattisahusiwa (2013) Pengaruh <i>job description</i> dan <i>job specification</i> terhadap kinerja pegawai pada organisasi di lingkungan pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara. (Jurnal Manajemen; Vol: 10 No. 1. Pp. 57-65)	Penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dari variabel <i>job description</i> terhadap kinerja pegawai dan terdapat pengaruh positif dari variabel <i>job specification</i> terhadap kinerja proses	1. Menggunakan variabel <i>job description</i> dan <i>job specification</i> sebagai variabel independen 2. Menggunakan variabel kinerja pegawai sebagai variabel dependen	1. Objek penelitian dilingkungan pemerintah 2. Tahun penelitian 2013 3. Kota penelitian d Kabupaten Kutai Kartanegara
8	Herlinawati, Mukhlis Yunus dan Said Musnadi (2012) Pengaruh deskripsi jabatan dan penempatan terhadap kinerja pegawai pada badan kepegawaian, pendidikan dan pelatihan Aceh (Jurnal Ilmu Manajemen Vol 1, No. 1, pp. 251-267)	Hasil penelitian ini menunjukkan deskripsi jabatan dan penempatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh.	1. Menggunakan variabel deskripsi jabatan sebagai variabel independen 2. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang kinerja pegawai sebagai variabel dependen.	1. Objek penelitian pada badan kepegawaian, pendidikan dan pelatihan 2. Aceh sebagai kota penelitian. 3. Tahun penelitian 2012
9	Shinta Tanuhhardjo, Abdul Hakim, Iran Noor (2013) Pengaruh spesifikasi jabatan terhadap kinerja	Penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dari variabel spesifikasi jabatan	1. Menggunakan variabel spesifikasi jabatan sebagai variabel	1. Objek penelitian dilingkungan pemerintah 2. Malang sebagai kota penelitian

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	pegawai (Studi pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang). (Jurnal Ekonomi dan Manajemen Vol.1, No.6, Pp. 1114-1122)	terhadap variabel kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang	independen 2. Variabel kinerja pegawai sebagai variabel dependen	3. Tahun penelitian 2013

Berdasarkan tabel posisi penelitian terdahulu diatas, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti tentang deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan terhadap kinerja pegawai. Dengan tersedianya hasil penelitian yang relevan dengan penelitian terdahulu ini, maka penelitian terdahulu ini memiliki acuan kerja guna memperkuat hipotesis yang diajukan penulis.

2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia adalah asset yang sangat penting bagi suatu perusahaan, sebab untuk merealisasikan tujuan perusahaan diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu dan mau bekerja secara maksimal untuk mendukung kelancaran proses organisasi berjalan dengan baik. Dalam hal ini departemen personalia mempunyai tugas yang penting dalam penyediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Pengembangan perencanaan sumber daya manusia yang baik harus berdasarkan pada kebutuhan tenaga kerja, hal ini mengingat adanya:

- a. Formulasi atau lowongan kerja baru di dalam perusahaan, misalkan terdapat lowongan kerja baru karena adanya ekspansi.

- b. Adanya pergeseran jabatan karena adanya mutasi atau promosi sehingga diperlukan pengganti yang akan menduduki jabatan tersebut.
- c. Karena adanya tenaga kerja yang meninggal, dalam hal ini diluar pengendalian manajemen.

Analisis jabatan sangat diperlukan dalam upaya menarik tenaga kerja, karena dalam proses analisis jabatan dikumpulkan informasi yang berhubungan dengan berbagai operasi dan kewajiban suatu jabatan.

Berdasarkan tabel posisi penelitian terdahulu di atas, dapat dilihat bahwa telah ada penelitian yang dilakukan untuk meneliti tentang deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan terhadap kinerja pegawai. Dengan tersedianya hasil penelitian yang relevan dengan penelitian terdahulu ini, maka dari penelitian terdahulu ini memiliki acuan kerja dalam penelitian guna memperkuat hipotesis yang diajukan penulis. Sesuai dengan yang telah dikemukakan sebelumnya dari penelitian terdahulu ini, maka pembahasan selanjutnya penulis akan menguraikan kerangka pemikiran.

2.2.1 Pengaruh Deskripsi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja dilakukan dengan membandingkan kinerja dari setiap pegawai dengan standar kinerja perusahaan. Para manajer menggunakan deskripsi jabatan untuk menentukan aktivitas pekerjaan itu dan standar kerjanya. Pegawai yang kerjanya bagus akan memenuhi standar kinerja yang ditetapkan perusahaan. Kinerja yang baik mencerminkan deskripsi jabatan terlaksana dengan

benar dan sebaliknya kinerja yang buruk menandakan deskripsi jabatan belum terlaksana dengan seharusnya (Gary Dessler,2012:120).

Malayu S.P Hasibuan (2014:33) menjelaskan:

“Uraian pekerjaan atau jabatan harus ditetapkan secara jelas untuk setiap jabatan, supaya pejabat tersebut mengetahui tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukannya. Uraian pekerjaan akan memberikan ketegasan dan standar tugas yang harus dicapai oleh seseorang pejabat yang memegang jabatan tersebut. Job Description ini menjadi dasar untuk menetapkan spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan bagi pejabat yang memegang jabatan itu. Job Description yang kurang jelas akan mengakibatkan seorang pejabat kurang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini mengakibatkan pekerjaan tidak beres, bahkan pejabat bersangkutan menjadi *overacting*. Disinilah letak pentingnya peranan job description dalam setiap organisasi”.

Herlinawati, Mukhlis Yunus dan Said Musnadi dalam jurnal ilmu manajemen (2012) mengatakan:

“Jabatan pada hakikatnya adalah sarana penghubung antara individu (karyawan) dan organisasinya. Kegiatan karyawan di dalam dan untuk organisasi berdasarkan jabatan yang didudukinya. Jikalau job description itu tidak bermutu, maka kinerja karyawan akan terganggu. Kepuasan karyawan terhadap jabatannya pun mungkin akan menurun. Oleh sebab itu jabatan dapat dianggap sebagai fondasi bagi kepuasan karyawan. Oleh karena itulah, teori maupun praktek menunjukkan bahwa penempatan sumber daya manusia pada suatu jabatan menjadi sangat penting”.

Sedangkan hasil dari penelitian Herlinawati, Mukhlis Yunus dan Said Musnadi (Jurnal Ilmu Manajemen) dan K. Krishnam Raju *and* Sweta Banerjee (*International Journal of Management & Applied Science*), terbukti bahwa deskripsi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa deskripsi jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2.2.2 Pengaruh Spesifikasi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai

Spesifikasi jabatan diperoleh dari uraian yang menitik beratkan pada syarat-syarat mengenai orang yang diperlukan oleh suatu jabatan. Spesifikasi jabatan sesungguhnya merupakan persyaratan yang ditentukan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Oleh karenanya, perusahaan harus berusaha agar karyawan yang diterima memenuhi spesifikasi jabatan yang telah ditetapkan. Hal ini dilakukan agar mereka mampu bekerja sesuai dengan yang dikehendaki perusahaan serta mampu meningkatkan kinerja sehingga tujuan perusahaan akan tercapai.

Marwansyah (2012:73) mengatakan bahwa untuk bisa menilai prestasi atau kinerja karyawan, dan membedakan karyawan yang berprestasi dan yang tidak, maka perlu ditentukan secara spesifik persyaratan pekerjaan yang penting (critical) dan tidak penting (noncritical).

Dari hasil penelitian Shinta Tanuhihardjo, Abdul Hakim, Iran Noor (Jurnal Ekonomi dan Manajemen), terbukti bahwa Spesifikasi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa Spesifikasi jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2.2.3 Pengaruh Deskripsi Jabatan dan Spesifikasi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai

Analisis jabatan merupakan prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu pekerjaan (deskripsi jabatan) dan orang macam apa yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut atau spesifikasi jabatan. Pada dasarnya

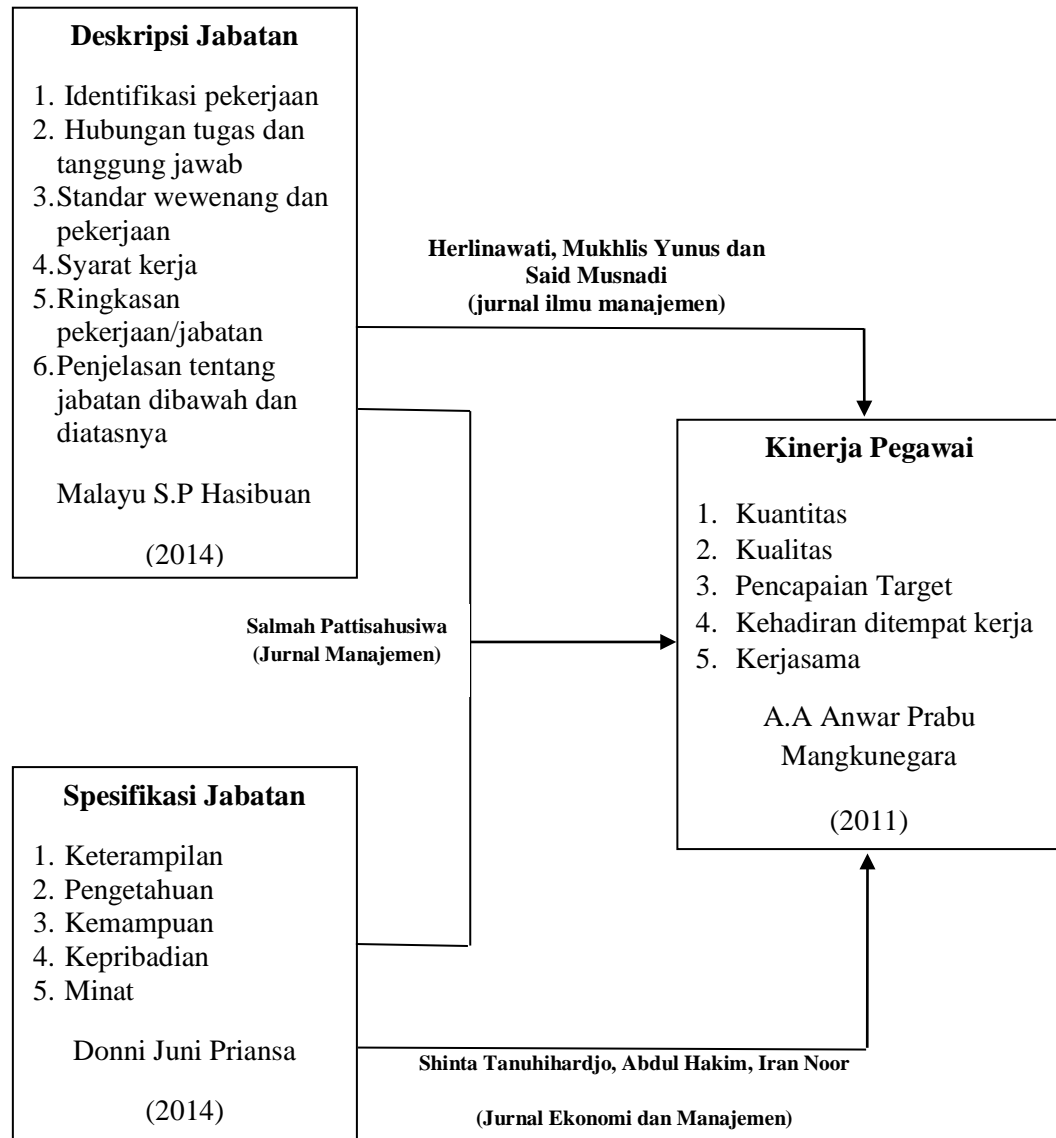
menekankan pada dua aspek, yaitu menyangkut isi pekerjaan dan orang yang melaksanakan pekerjaan. Dengan kata lain bahwa analisis jabatan merupakan bagian dari proses-proses manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Dengan demikian kinerja organisasi dalam hal ini merupakan produk dari kegiatan manajemen sumber daya manusia, kinerja organisasi selain dipengaruhi oleh faktor-faktor input juga sangat dipengaruhi oleh proses-proses manajemen sumber daya manusia berlangsung. Sebaik apapun input yang tersedia tidak akan menghasilkan suatu produk kinerja yang diharapkan secara memuaskan, apabila dalam proses sumber daya manusia tidak bisa berjalan dengan baik.

Dari hasil penelitian Salmah Pattisahusiwa (Jurnal Manajemen), terbukti bahwa deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan terhadap kinerja pegawai.

Dari Penelitian di atas membuktikan bahwa adanya keterkaitan antara deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan yang berpengaruh positif kinerja pegawai. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2. 3

Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Sesuai dengan uraian di atas, penulis mengemukakan hipotesis secara parsial dan simultan sebagai berikut:

1. Secara Parsial
 - a. Deskripsi Jabatan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai
 - b. Spesifikasi Jabatan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai

2. Secara Simultan

Deskripsi Jabatan dan Spesifikasi Jabatan secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.