

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Konsep Administrasi

Perlu dijelaskan bahwa administrasi bisa dikatakan sebagai ilmu karna adanya kesinambungan dengan ilmu lain, ilmu pengetahuan tidak lepas kaitannya dengan ilmu-ilmu sosial lainnya. Adapun ilmu sosial yang mempunyai kaitan erat dengan ilmu administrasi adalah ilmu politik, hukum, ekonomi, sejarah, filosofi dan antropologi.

Administrasi muncul dan berkembang akibat adanya kebutuhan manusia untuk bekerjasama guna mencapai tujuan yang tidak dapat dihasilkan secara perorangan. Hal ini berkaitan dengan sifat manusia sehingga dengan keterbatasannya mendorong manusia untuk bekerjasama demi mencapai tujuan yang diinginkan. Administrasi dapat dibedakan dalam dua pengertian yaitu dalam arti sempit dan dalam arti luas.

Administrasi dalam arti sempit yang dikemukakan oleh **Handyaningrat (1985:2)** yaitu dari kata *Administrative* (bahasa Belanda), yang meliputi kegiatan : catat mencatat, surat menyurat, pebukuan ringan, ketik-mengketik, agenda dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan (*clerical work*). Jadi tata usaha adalah bagian kecil kegiatan dari pada Admininstrasi.

Administrasi dalam arti luas dari kata *Administration* (bahasa inggris) yang kemudian dikemukakan menurut para ahli yaitu.

Menurut **Gie (1991:13)**, memberikan definisi :

Administrasi adalah segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam kerjasamanya untuk mencapai tujuan tersebut.

Tead yang dikutip **Silalahi (2011:9)**, memberikan definisi :

Administrasi adalah meliputi kegiatan-kegiatan individu-individu (eksekutif) dalam suatu organisasi yang bertugas mengatur, memajukan, dan menyediakan fasilitas usaha kerjasama sekelompok individu-individu untuk merealisasikan tujuan yang ditentukan.

Newman yang dikutip oleh **Siagian (1997:19)**, memberikan definisi :

Administrasi didefinikan sebagai bimbingan, kepemimpinan dan pengawasan daripada usaha-usaha kelompok individu-individu terhadap tujuan bersama.

Leonard D. White yang dikutip oleh **Handyaningrat** dalam bukunya **Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen (1981:2)**, memberikan definisi administrasi sebagai berikut : **“Administrasi adalah suatu proses yang pada umumnya terdapat pada semua usaha kelompok, Negara atau swasta, sipil atau militer, usaha yang besar atau kecil dan sebagainya.”**

Luasnya kata administrasi ini mungkin telah kita rasa kan alasannya karena menyangkut proses kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Jadi, arti utama nya adalah berkaitan dengan pengendalian. Kata pengendalian ini ada hubungan nya dengan Al-Qur’an walaupun tidak secara khusus, menurut Cowan dalam Syafiie (2003:6) menyatakan bahwa :

“Al-Qur’an secara khusus tidak menyebutkan istilah administrasi, namun digunakan dalam bahasa Arab yaitu *yudabbiru* artinya mengarahkan, melaksanakan, mengelola, menjalankan, rekayasa, mengemudikan, penguasa mengatur, bertugas, mengurus dengan baik, mengekemoniskan, membuat rencana dan berusaha.”

Kata *yudabbiru* ini muncul dalam Al-Qur'an pada 4 (empat) ayat itu dalam Surat Yunus ayat 3 dan ayat 31, Surat A-Ra'd ayat 2 dan Surat As-Sajdah ayat 5.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan diatas maka peneliti mengambil pengertian bahwa administrasi milik semua kalangan dikarenakan administrasi itu sendiri bagian dari kehidupan manusia. Administrasi adalah proses kegiatan kerjasama sekelompok orang dala mencapai tujuan yang telah disepakati bersama secara efisien dan efektif.

2.1.2 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi, kegiatan-kegiatan sumber daya manusia atau karyawan, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia dapat pula diartikan suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat meunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut **Manullang (1990:196)**, sebagai berikut : **“Seni dan ilmu pengadaan, pengembangan dan pemanfaatan Sumber Daya Manusia sehingga tujuan organisasi direalisasikan secara daya guna dan adanya kegairahan kerja semua tenaga kerja”**.

Berdasarkan pengertian diatas maka peneliti beranggapan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah bentuk kerja sama untuk mencapai

tujuan bersama dengan menjadikan hubungan kerja sebagai acuan untuk mencapai tujuan bersama.

Peneliti menganggap bahwa diperlukan definisi lain mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu menurut **Notoadmodjo (2003:117)**, sebagai berikut :
“Penarikan (rekrutmen), seleksi, pengembangan penggunaan, dan pemeliharaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi”.

Definisi diatas sangatlah jelas bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah menyangkut ilmu dan seni untuk memperoleh tenaga kerja yang tepat sesuai dengan kebutuhan baik dari segi kuantitas maupun segi kualitas.

Definisi diatas juga dapat disimpulkan bahwa tanggung jawab Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai peranan penting dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi Dalam mencapai tujuannya tergantung kepada manusia-manusia yang mengelola organisasi tersebut harus dikelola dengan baik sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan dari organisasi yang telah ditentukan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai dua fungsi, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Melalui dua fungsi ini, kegiatan Manajemen Sumber daya Manusia mengusahakan agar tujuan individual, organisasi maupun masyarakat dapat tercapai.

Menurut **Hasibuan (2001:21)** Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari :

1. Fungsi Manajerial

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam membantu terwujudnya tujuan.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integras dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu tujuan secara efektif.

3) Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4) Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar menaati peraturan-peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan

rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi Operasional

1) Pengadaan (*Procurement*)

Usaha untuk memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan, terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan.

2) Pengembangan (*Development*)

Usaha untuk meningkatkan keahlian karyawan melalui program pendidikan dan latihan yang tepat agar karyawan atau pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik. Aktivitas ini penting dan akan terus berkembang karena adanya perubahan teknologi, penyesuaian dan meningkatkan kesulitan tugas manajer.

3) Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada perusahaan atau organisasi.

Berdasarkan uraian diatas yaitu fungsi managerial dan fungsi operasional yang masing-masing terdiri dari mengatur, merencanakan, pengorganisasian,

memimpin serta mengendalikan manusia yang merupakan aset penting bagi suatu organisasi maupun perusahaan. Sedangkan sebagai fungsi operasional karyawan termasuk pengadaan, pengemangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja. Intinya pelaksanaan fungsi managerial dan fungsi operasional itu pada dasarnya diarahkan agar disatu pihak kebutuhan dan kepuasan karyawan dapat dipenuhi dan dilain pihak tujuan perusahaan ataupun organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

2.1.3 Konsep Analisis Jabatan

Unsur utama dalam setiap program manajemen kepegawaian adalah analisis jabatan. Analisis jabatan sebagai terjemahan dari bahasa Inggris yaitu *job analysis*, tetapi ada juga yang menterjemahkannya menjadi analisis pekerjaan. Seorang pegawai baru (calon PNS), mereka belum mendapatkan jabatan, sehingga analisis jabatan dinilai bukan istilah yang tepat karena sebuah jabatan hanya dapat diperoleh melalui perjuangan prestasi kerja dan loyalitas dari pegawai terhadap pimpinan suatu organisasi.

Analisis jabatan terdiri dari 2 (dua) kata yang memiliki makna berbeda yaitu analisis dan jabatan. Menurut **Sastrohadiwiryono dalam Harsono (2011:32)** menyatakan “**Analisis adalah aktivitas berfikir untuk menjabarkan pokok persoalan menjadi bagian, komponen atau unsur, serta kemungkinan keterkaitan fungsinya**”. **Depdiknas dalam Harsono (2011:32)** juga menyatakan bahwa analisis memberikan rumusan sebagai berikut :

“1. Penyelidikan terhadap suatu peristiwa (karangan, perbuatan dan sebagainya) untuk mengetahui yang sebenarnya (sebab-musabab, duduk perkaranya dan sebagainya).

“2. Penguraian suatu pokok atas berbagai bagiannya dan penelaahan bagian itu sendiri serta hubungan antar bagian untuk memperoleh pengertian yang tepat dan pemahaman arti keseluruhan.”

Uraian tentang analisis beberapa telah dipaparkan, selanjutnya ad beberapa pengertian jabatan menurut **Sastrohadiwiryono dalam Harsono (2011:32)** bahwa jabatan sebagai **“sekumpulan/sekelompok tugas dan tanggung jawab yang akan, sedang dan telah dikerjakan oleh tenaga kerja dalam kurun waktu tertentu’.**

Pengetian lain yaitu dari **The Liang Gie dkk dalam Harsono (2011:32)** menyatakan bahwa jabatan merupakan **“sekumpulan tugas-tugas dan tanggung jawab yang merupakan kebulatan kerja yang harus dilaksanakan oleh seseorang”.**

Jabatan pada hakikatnya dapat dikatakan sebagai kedudukan yang dimiliki dalam suatu organisasi. Jabatan merupakan posisi strategis dalam organisasi dan kedudukan yang berimpikasi terhadap wewenang hak dan tanggung jawab dari seorang pegawai dalam susunan pada suatu organisasi.

Menurut **Thomas Stone** yang diterjemahkan oleh **Moekijat (2011:25)**, menyatakan bahwa : **“Analisis jabatan adalah suatu proses untuk menentukan hakikat atau isi suatu jabatan dengan mengumpulkan dan menyusun informasi yang ada hubungannya dengan jabatan tersebut”.**

Yoder yang diterjemahkan oleh **Mangkunegara (2013:13)**, bahwa :
“**Analisis jabatan adalah prosedur melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan setiap jabatan yang diperoleh dan dicatat secara sistematis**”.

Sedangkan menurut **Sedarmayanti (2015:145)**, menyatakan bahwa :
“**Analisis jabatan merupakan proses pengumpulan informasi tentang jabatan tertentu dan penentuan unsur pokok yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan tertentu**”.

Daniel C. Feldman & Hugh J. Arnold yang diterjemahkan oleh **Harsono (2011:33)** menyatakan bahwa “**Analisis jabatan terdiri atas perumusan jabatan dan menentukan apa yang diperlukan oleh jabatan dalam perilaku pegawai serta dirumuskan sebagai suatu proses penentuan melalui pengamatan, penyelidikan dan pelaporan informasi tepat yang berhubungan dengan hakikat dari suatu jabatan tertentu.**”

Analisis Jabatan menurut **Hariandja (2007:48)** “**Analisis Jabatan merupakan usaha untuk mencari tahu tentang jabatan atau pekerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas yang dilakukan dalam jabatan tersebut.**”

Sedangkan menurut **Ike Kusdiyah Rachmawati, (2007)** bahwa “**Analisis Jabatan adalah prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang macam apa yang akan dipekerjakan.**” Analisis jabatan terdapat 2 elemen, yaitu :

- 1. Uraian Jabatan (*Job Description*).**

Uraian jabatan adalah suatu catatan yang sistematis tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu, yang ditulis berdasarkan fakta-fakta yang

ada. Penyusunan uraian jabatan ini adalah sangat penting, terutama untuk menghindari terjadinya perbedaan pengertian, untuk menghindari terjadinya pekerjaan rangkap, serta untuk mengetahui batas-batas tanggung jawab dan wewenang masing-masing jabatan.

Hal-hal yang perlu dicantumkan dalam Uraian Jabatan pada umumnya meliputi :

- 1) Identifikasi Jabatan, yang berisi informasi tentang nama jabatan, bagian dan nomor kode jabatan dalam suatu perusahaan.
- 2) Ikhtisar Jabatan, yang berisi penjelasan singkat tentang jabatan tersebut; yang juga memberikan suatu definisi singkat yang berguna sebagai tambahan atas informasi pada identifikasi jabatan, apabila nama jabatan tidak cukup jelas.
- 3) Tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Bagian ini adalah merupakan inti dari Uraian Jabatan dan merupakan bagian yang paling sulit untuk dituliskan secara tepat. Untuk itu, bisa dimulai menyusunnya dengan mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan tentang apa dan mengapa suatu pekerjaan dilaksanakan, dan bagaimana cara melaksanakannya.
- 4) Pengawasan yang harus dilakukan dan yang diterima. Bagian ini menjelaskan nama-nama jabatan yang ada di atas dan di bawah jabatan ini, dan tingkat pengawasan yang terlibat.
- 5) Hubungan dengan jabatan lain. Bagian ini menjelaskan hubungan vertikal dan horizontal jabatan ini dengan jabatan-jabatan lainnya dalam hubungannya dengan jalur promosi, aliran serta prosedur kerja.

- 6) Mesin, peralatan dan bahan-bahan yang digunakan.
- 7) Kondisi kerja, yang menjelaskan tentang kondisi fisik lingkungan kerja dari suatu jabatan. Misalnya panas, dingin, berdebu, ketal, bising dan lain-lain terutama kondisi kerja yang berbahaya.
- 8) Komentar tambahan untuk melengkapi penjelasan di atas.

2. Spesifikasi Jabatan (*Job Specification*)

Spesifikasi jabatan adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh orang yang menduduki suatu jabatan agar dia dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan padanya dengan baik. Spesifikasi jabatan ini dapat disusun secara bersama-sama dengan uraian jabatan, tetapi dapat juga disusun secara terpisah beberapa hal yang pada umumnya dimasukkan dalam spesifikasi jabatan, yaitu :

- 1) Persyaratan pendidikan, latihan dan pengalaman kerja
- 2) Persyaratan pengetahuan kerja dan ketrampilan
- 3) Persyaratan fisik dan mental
- 4) Persyaratan umur dan jenis kelamin

Spesifikasi untuk personil terlatih dan tidak terlatih sebagai contoh: andaikan anda ingin mengisi suatu posisi untuk pemegang buku dalam kasus ini spesifikasi jabatan anda mungkin memfokuskan terutama pada ciri-ciri seperti lama pelayanan (jasa) sebelumnya, mutu atau pelatihan yang relevan dan kinerja jabatan sebelumnya dengan demikian tidak terlalu sulit menetapkan tuntunan manusiawi untuk menempatkan orang yang sudah terlatih pada suatu jabatan.

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai analisis jabatan, maka dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan adalah proses untuk memperoleh data jabatan secara sistematis yang diolah menjadi sebuah informasi dan disajikan untuk keperluan organisasi.

Terdapat beberapa indikator dalam analisis jabatan menurut Sedarmayanti (2015:146), sebagai berikut :

- 1. Deskripsi jabatan merupakan dokumen yang memuat informasi tentang tugas, kewajiban dan tanggung jawab suatu pekerjaan/jabatan. Deskripsi jabatan memuat informasi tentang :**
 - a. Identifikasi jabatan (nama jabatan, departemen/bagian, hubungan, pelaporan, nomor, kode jabatan).**
 - b. Tanggal analisis jabatan.**
 - c. Ringkasan jabatan.**
 - d. Tugas yang dijalankan.**
- 2. Spesifikasi jabatan merupakan kualifikasi minimum yang harus dimiliki seseorang agar dapat melakukan pekerjaan tertentu. Spesifikasi jabatan berisi informasi tentang :**
 - a. Persyaratan pendidikan.**
 - b. Pengalaman.**
 - c. Sifat kepribadian.**
 - d. Kemampuan fisik.**

2.1.4 Tujuan Analisis Jabatan

Tujuan analisis jabatan yaitu untuk memperoleh jawaban :

- 1) Tugas fisik dan mental apa yang dilakukan pegawai.
- 2) Kapan pekerjaan harus diselesaikan.
- 3) Dimana pekerjaan harus dilakukan.
- 4) Bagaimana pegawai melakukan pekerjaan.
- 5) Untuk apa pekerjaan dilakukan.
- 6) Persyaratan apa yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan.

2.1.5 Kegunaan Analisis Jabatan

Menurut **Thomas H. Stone dalam Moekijat (2011:49)** menyebutkan kegunaan analisis jabatan bagi organisasi, yaitu :

1. Perencanaan dan penyusunan tenaga kerja
 - a) Dalam perencanaan sumber daya manusia untuk membandingkan kecakapan yang diperlukan dengan kecakapan sesungguhnya dari pegawai, untuk membandingkan hakikat jabatan sekarang dengan hakikat jabatan yang akan datang.
 - b) Dalam penarikan tenaga kerja, untuk menentukan jenis pegawai apakah yang akan ditarik dan untuk menentukan pembayaran yang menarik.
 - c) Dalam seleksi, untuk memberikan standar-standar syarat ujian bagi para pelamar dan untuk membetulkan kriteria seleksi

2. Pengembangan pegawai

- a) Dalam orientasi untuk memberikan informasi kepada pegawai tentang apa yang diharapkan dan untuk menentukan standar pelaksanaan pekerjaan yang layak.
- b) Dalam pelatihan, untuk mengetahui tujuan pelatihan dalam merencanakan program pelatihan.
- c) Dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan, untuk membenarkan kriteria yang digunakan dalam menilai pelaksanaan pekerjaan
- d) Dalam perencanaan karier, untuk merencanakan kemajuan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang logis.

3. Pemeliharaan pegawai

- a) Dalam kompensasi untuk melaksanakan evaluasi jabatan.
- b) Dalam keselamatan dan kesehatan pegawai, untuk mengetahui resiko yang mungkin dalam lingkungan kerja.

2.1.6 Pelaksanaan atau tahap-tahap Analisis Jabatan

Agar dapat menentukan jabatan yang tepat maka harus melalui beberapa tahapan. Yang termasuk dalam pelaksanaan atau tahap-tahap analisis jabatan meliputi :

1. Persiapan analisis jabatan meliputi :
 - a) Merancang bentuk dan penyelenggaraan analisis jabatan
 - b) Koordinasi dengan semua pihak yang terlibat dalam analisis jabatan

c) Mendapatkan gambaran tentang fungsi, arus proses dan struktur organisasi yang akan di analisis berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan

d) Mengadakan inventarisasi pekerjaan dan tenaga kerja yang ada sekarang

2. Pengumpulan data meliputi :

a) Observasi, melakukan pengamatan langsung terhadap karyawan selama melaksanakan tugas baik pekerjaan yang sederhana, kelemahan : Lambat, mahal, terkadang kurang akurat dan kelebihan : Memperoleh informasi dari tangan pertama, mengenal kondisi kerja, ketrampilan yang diperlukan dan peralatan yang digunakan secara real

b) Wawancara, bertatap muka langsung dengan karyawan dan atasannya

c) Kuisioner, Menggunakan daftar pertanyaan yang telah disusun sebelumnya. Kelemahan : Jika terjadi salah paham maka data akan bias, terkadang tanggapan kurang lengkap dan kelebihan : Biaya relatif murah, waktu efisien.

d) Pelaporan, informasi diperoleh dari catatan yang disimpan karyawan (Log). Kelemahan : tidak dapat menunjukkan data penting, seperti kondisi kerja, peralatan yang digunakan, dan terkadang karyawan enggan untuk mengisi buku tersebut akibat kesibukannya sehingga data tidak lengkap dan kelebihan : Datanya lebih real

e) Kombinasi, dengan menggabungkan metode yang ada, yang masih dianggap terbaik adalah observasi dan wawancara karena mampu menghasilkan data pekerjaan yang akurat. Namun demikian, penggunaan kombinasi tersebut tergantung pekerjaan yang akan dianalisis.

3. Pengolahan data
4. Penggunaan dan penyajian informasi jabatan

2.1.7 Konsep Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang/kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan, secara legal, tidak melangggar hukum, dan sesuai moral dan etika.

Ada beberapa pendapat tentang kinerja, menurut **Mangkunegara (2013:67)** menyatakan bahwa : **“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”**.

Kinerja yang di dikemukakan oleh **Rue & Byars** yang diterjemahkan oleh **(2016:175)** mengatakan bahwa **“Kinerja adalah sebagai tingkat pencapaian hasil”**.

menurut **Widodo** yang dikutip oleh **Pasolong (2016:175)**, mengatakan bahwa : **“Kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.”**

Siagian (1995:227) mendefinisikan **kinerja sebagai suatu keseluruhan kemampuan seseorang untuk bekerja sedemikian rupa sehingga mencapai tujuan kerja secara optimal dan berbagai sasaran yang telah diciptakan dengan pengorbanan yang secara rasio lebih kecil dibandingkan dengan hasil yang dicapai.**

Kinerja menurut **Moheriono (2012:95)** yaitu **“Kinerja atau performancemerupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.”**

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Menurut **Robbins (2003)** bahwa **“Kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi.”** Dalam studi manajemen kinerja pekerja atau pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut.

Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok. Kinerja (*ferformance*) merupakan perilaku organisasional yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tanggungjawab yang dibebankan kepada pegawai tersebut.

Adapun aspek-aspek kinerja yang dapat dijadikan sebagai alat ukur kinerja menurut **T.R. Mitchell dalam Sedarmayanti (2009:51)**, yaitu :

1. Kualitas Kerja (*Quality of Work*)

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

2. Ketepatan Waktu (*Promptness*)

Ketepatan waktu dan kesesuaian rencana kegiatan atau kerja dengan hasil pekerjaan.

3. Inisiatif (*Initiative*)

Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

4. Kemampuan (*Capability*)

Keterampilan serta pengetahuan yang dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

5. Komunikasi (*Communication*)

Proses penyampaian pikiran atau pesan oleh seseorang kepada orang lain yaitu berupa informasi, opini dan sebagainya.

2.1.8 Jenis-Jenis Kinerja

Ismet Huntua dalam bukunya Nasrudin (2010:63), menjelaskan ada tiga jenis kinerja dalam suatu organisasi yang dapat dibedakan sebagai berikut:

- 1. Kinerja administratif, kinerja ini berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi, termasuk didalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang menduduki jabatan. Selain itu, berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.**

2. **Kinerja operasional, kinerja yang berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan seperti modal, bahan baku, teknologi dan lain sebagainya.**
3. **Kinerja strategik, kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan dievaluasi ketepatan perusahaan, khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya, sehingga dengan keberhasilan kinerja strategik, perusahaan bisa mencapai keunggulan bersaingnya dan bisa menjadi perusahaan yang menjadi contoh bagi perusahaan pesaingnya.**

2.1.9 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Simanjuntak (2011) mengidentifikasi bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja individu dapat dikategorikan menjadi 3 (tiga) kelompok diantaranya :

- 1) Dukungan manajemen

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen dalam memimpin semua pekerja meliputi kemampuan berkomunikasi efektif dan memotivasi bawahan, kemampuan mengenali kelemahan bawahan dan membantu mengatasinya, kemampuan mengenali potensi bawahan dan mengembangkannya, kesiapan mendorong bawahan untuk terus mengembangkan diri, dan menunjukkan keteladanan. Selanjutnya tergantung pada koordinasi mencakup penugasan merata dan adil serta membangun tim kerja sama. Terakhir adalah

menciptakan iklim kerja dengan membangun dan menerapkan budaya organisasi, menghilangkan diskriminasi, dan hubungan yang akrab antara pimpinan dan bawahan.

2) Kompetensi individu

Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh dua faktor. Pertama, kemampuan dan keterampilan kerja meliputi kebugaran fisik, pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja. Faktor kedua adalah motivasi dan etos kerja terdiri atas pandangan atas pekerjaan, sikap melakukan pekerjaan dan sikap hidup produktif.

3) Dukungan organisasi

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan uraian tugas yang jelas serta prosedur melakukan pekerjaan tersebut. Demikian juga, penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang terutama dalam penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang ini. Kondisi kerja mencakup kenyamanan lingkungan kerja, aspek keselamatan, dan kesehatan kerja termasuk ketersediaan alat-alat pelindung. Syarat-syarat kerja

mencakup ketentuan kerja, sistem pengupahan dan jaminan sosial, serta keamanan dan keharmonisan hubungan industrial. Hal-hal tersebut mempengaruhi kenyamanan untuk melakukan tugas yang lebih lanjut mempengaruhi kinerja setiap orang.

2.1.10 Tujuan Kinerja Pegawai

Adapun tujuan **kinerja pegawai** menurut **Rivai (2009:549)** :

1. Untuk perbaikan hasil kinerja pegawai, baik nsecara kualitas ataupun kuantitas.
2. Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dalam memecahkan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktivitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi.
3. Memperbaiki hubungan antar pegawai dalam aktivitas kerja dalam organisai.

2.1.11 Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai

Keterkaitan analisis jabatan dalam meningkat kinerja pegawai dilihat dari setiap organisasi mempunyai tujuan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dan direncanakan sebelumnya sehingga mengalami suatu peningkatan sesuai dengan yang dihadapakan.

Menurut **Sedarmayanti (2015:145)**, menyatakan bahwa : **“Analisis jabatan merupakan proses pengumpulan informasi tentang jabatan tertentu dan penentuan unsur pokok yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan tertentu”**.

Menurut **Widodo** yang dikutip oleh **Harbani Pasolong (2016:175)**, mengatakan bahwa: **“Kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan”**.

Analisis jabatan sebagai dasar penilaian kinerja bagi pegawai, penilaian ini lazimnya dilakukan setiap tahun sekali namun demikian semua kembali kepada kebijakan sebuah organisasi itu sendiri. Hasil penilaian kinerja tersebut dijadikan dasar oleh seorang badan kepegawaian untuk kenaikan jabatan dan golongan.

Asumsi yang membuat makna pentingnya dan pengaruh analisis jabatan terhadap kinerja pegawai dijelaskan oleh **Sharman (1998:30)** yang mengatakan bahwa **“Analisis jabatan merupakan bagian yang sangat strategis dalam rangka memperjelas pekerjaan antar pegawai, bahwa belum tentu nama jabatan yang sama mempunyai konsekuensi pekerjaan yang sama persis dan penggolongan jabatan secara umum yang berbeda yang punya indikasi memperluas cakupannya, para pegawai diharap mampu meraih kinerja yang baik dengan melalui pemahaman analisis jabatan”**

Berdasarkan konsep diatas, analisis jabatan mempunyai pengaruh dalam menunjang kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Maka dapat peneliti simpulkan bahwa jika pengumpulan informasi dan penentuan tentang jabatan dalam menjalankan suatu pekerjaan dilakukan dengan tepat maka kinerja pegawai pun dapat mengalami peningkatan, sehingga tujuan atau sasaran dalam suatu organisasi dapat tercapai.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran digunakan oleh penulis sebagai landasan berupa teori dari para ahli untuk memecahkan permasalahan yang sedang dibahas yaitu analisis jabatan. Penulis mengambil landasan teori dalam pembahasan yang akan diteliti.

Analisis jabatan menurut *Thomas Stone* yang diterjemahkan oleh **Moekijat (2011:25)**, menyatakan bahwa: **“Analisis jabatan adalah suatu proses untuk menentukan hakikat atau isi suatu jabatan dengan mengumpulkan dan menyusun informasi yang ada hubungannya dengan jabatan tersebut.”**

Terdapat beberapa indikator dalam analisis jabatan menurut **Sedarmayanti (2015:146)**, sebagai berikut :

1. **Deskripsi jabatan merupakan dokumen yang memuat informasi tentang tugas, kewajiban dan tanggung jawab suatu pekerjaan/jabatan. Deskripsi jabatan memuat informasi tentang :**
 - 1) **Dentifikasi jabatan (nama jabatan, departemen/bagian, hubungan, pelaporan, nomor, kode jabatan).**
 - 2) **Ringkasan jabatan.**
 - 3) **Tugas yang dijalankan.**
2. **Spesifikasi jabatan merupakan kualifikasi minimum yang harus dimiliki seseorang agar dapat melakukan pekerjaan tertentu. Spesifikasi jabatan berisi informasi tentang :**
 1. **Persyaratan pendidikan.**
 - 1) **Pengalaman.**

2) Sifat kepribadian.

3) Kemampuan fisik.

Suatu organisasi didirikan karena mempunyai tugas yang ingin dan harus dicapai. Pencapaian tujuan organisasi ini sangat dipengaruhi oleh perilaku organisasi yang merupakan cerminan dari perilaku dan sikap para pelaku dalam organisasi. Hal ini terjadi karena keberhasilan dalam mencapai tujuan pada organisasi bergantung kepada perilaku dan sikap orang-orang yang mensinergikan berbagai sumber termasuk sumber daya manusia, sumber daya alam, ilmu pengetahuan dan teknologi.

Adapun definisi mengenai kinerja menurut **Mangkunegara (2013:67)** yaitu : **“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”**

Adapun aspek-aspek kinerja yang dapat dijadikan sebagai alat ukur kinerja menurut **T.R. Mitchell** dalam **Sedarmayanti (2009:51)** yaitu :

1. Kualitas Kerja (*Quality of Work*)

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

2. Ketepatan Waktu (*Promptness*)

Ketepatan waktu dan kesesuaian rencana kegiatan atau kerja dengan hasil pekerjaan.

3. Inisiatif (*Initiative*)

Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

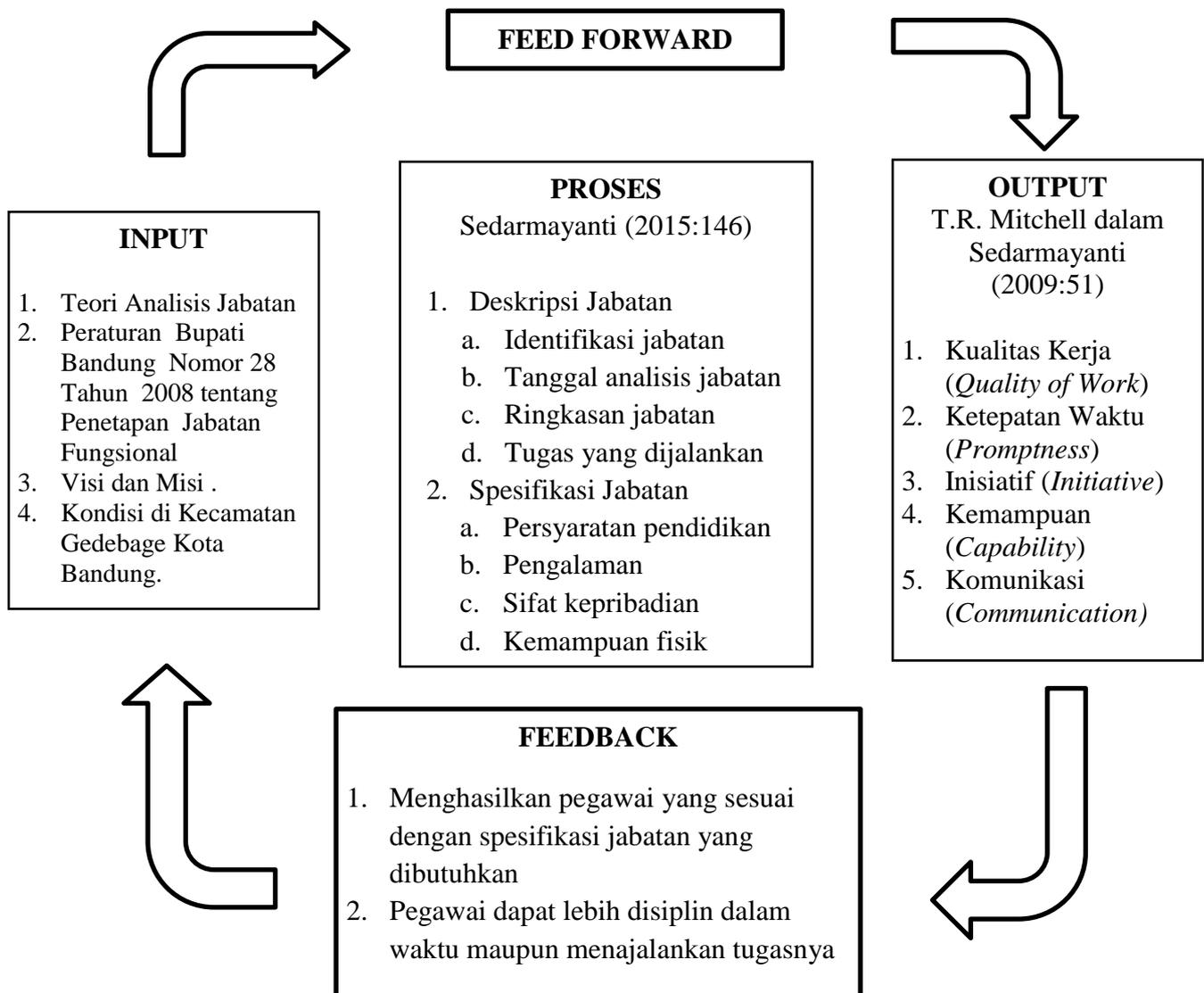
4. Kemampuan (*Capability*)

Keterampilan serta pengetahuan yang dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

5. Komunikasi (*Communication*)

Proses penyampaian pikiran atau pesan oleh seseorang kepada orang lain yaitu berupa informasi, opini dan sebagainya.

Proses Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Gedebage Kota Bandung.



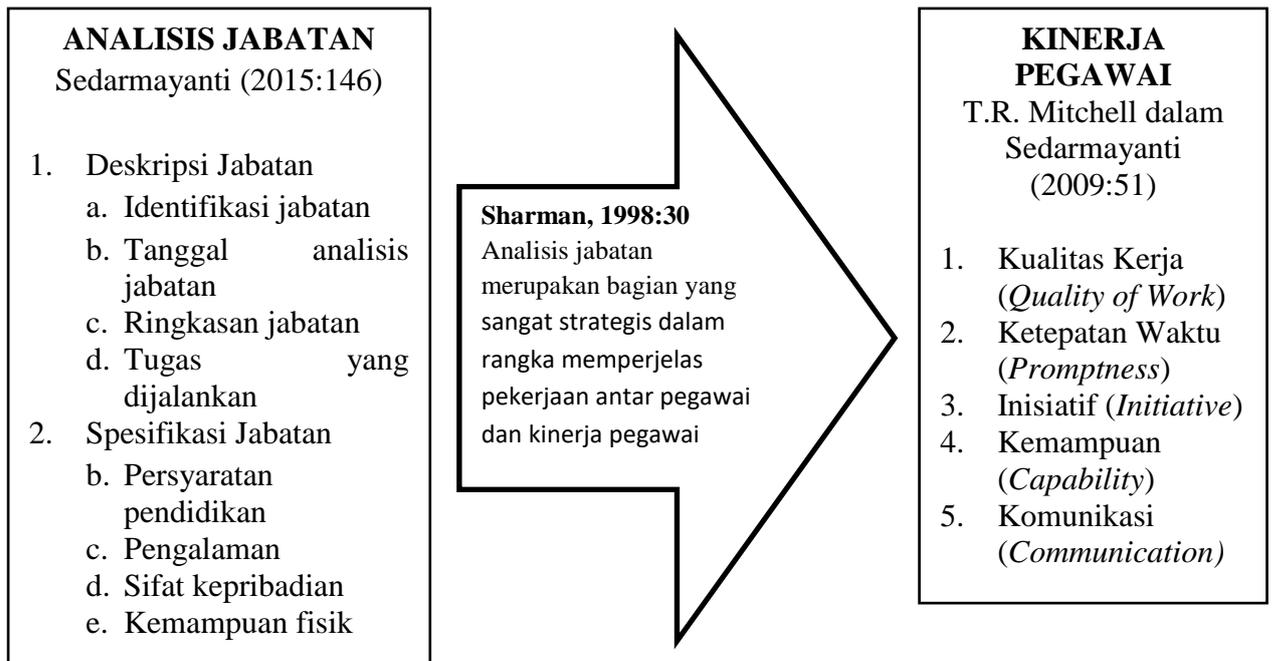
Gambar 2.1

Model Pendekatan Sistem Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai

Sumber : Pengolahan Data Peneliti 2020

Tujuan dari Analisis Jabatan yaitu agar spesifikasi jabatan pada latar belakang pendidikan pegawai di Kecamatan Gedebage Kota Bandung sesuai dengan jabatan yang di emban nya sehingga dalam pelaksanaan tugas-tugas yang sudah ditentukan dapat dikerjakan dengan tepat waktu.

Kerangka berpikir Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai tersaji pada gambar 2.2



Gambar 2.2

Model Kerangka Berpikir Penelitian

Sumber : Pengolahan Data Peneliti 2020

2.3 Hipotesis Penelitian

Dalam sebuah penulisan diperlukan adanya hipotesis. Hipotesis merupakan dugaan yang mungkin benar atau salah. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesisnya adalah sebagai berikut :

1. Adakah pengaruh Analisis Jabatan terhadap Kinerja Pegawai pada Kecamatan Gedebage Kota Bandung ?
2. Apa faktor-faktor yang menjadi penghambat pada analisis jabatan dalam deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan terhadap kinerja Pegawai pada Kecamatan Gedebage Kota Bandung ?