BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Pustaka Terkait Permasalahan

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari ilmu manajemen yang berfokus pada pengelolaan manusia sebagai unsur utama dalam organisasi. Menurut Amelia dkk, (2022) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Definisi ini menekankan bahwa manusia bukan hanya faktor produksi, tetapi aset strategis organisasi.

Sedangkan, menurut Mahawati dkk, (2021) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat dipahami sebagai proses pemanfaatan tenaga kerja secara optimal, pengembangan kompetensi, evaluasi kinerja, pemberian imbalan, serta pengaturan individu dalam suatu organisasi atau kelompok kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tidak hanya dipandang sebagai proses administratif dalam mengelola tenaga kerja, tetapi juga sebagai suatu pendekatan strategis yang menempatkan manusia sebagai aset utama organisasi. Padahal dalam perspektif Manajemen SDM, kejelasan peran, pembagian tugas, serta pengukuran beban kerja merupakan bagian yang paling dalam efektivitas dan efesiensi kerja

Padahal, dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Manusi

Ketidaksesuaian antara konsep ideal Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dengan kondisi aktual tersebut berdampak pada munculnya permasalahan dalam organisasi, seperti ketidakseimbangan beban kerja antar pegawai, kurang jelasnya batasan tugas dan tanggung jawab, serta belum optimalnya pemanfaatan sumber daya manusia. Oleh karena itu, diperlukan suatu upaya perbaikan melalui penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja sebagai bentuk implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang lebih sistematis, terukur, dan proporsional.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Purnamasari & Ramdani (2018), sebagai berikut :

1) *Planning* (perencanaan)

Perencanaan (*planning*) merupakan susunan langkah-langkah secara sistematik dan teratur untuk mencapai tujuan organisasi atau memecahkan masalah tertentu. Perencanaan juga diartikan sebagai upaya memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia dengan memperhatikan segala keterbatasan guna mencapai tujuan secara efisien dan efektif.

2) *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian (*Organizing*) merupakan kegiatan pengelompokan tugas, pembagian kerja, serta penempatan sumber daya manusia sesuai dengan kompetensinya agar pelaksanaan pekerjaan berjalan efektif.

3) *Actuating* (Pengarahan)

Pengarahan (actuating) merupakan upaya mengarahkan dan menggerakkan sumber daya manusia agar mampu bekerja secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi.

4) *Controlling* (Pengendalian)

Pengendalian (*controlling*) merupakan proses pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan untuk memastikan bahwa pekerjaan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Dakhi (2016) adapun fungsi *manajemen sumber saya manusia adalah sebagai berikut :*

1) *Planning* (perencanaan)

Perencanaan (*planning*) merupakan proses dalam menetapkan tujuan serta menentukan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencapainya.

2) *Organizing* (pengorganisasian)

Pengorganisasian (*organizing*) merupakan proses untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya, baik manusia maupun fisik, tersedia dan dapat digunakan secara optimal dalam pelaksanaan rencana guna mencapai tujuan organisasi.

3) *Actuating* (pengarahan)

Pengarahan (*actuating*) merupakan peran manajer dalam mengarahkan dan membimbing pekerja agar bertindak sesuai dengan tujuan organisasi. Actuating berfungsi mengubah rencana yang telah dibuat menjadi tindakan nyata dalam kegiatan organisasi. Tanpa adanya tindakan tersebut, rencana

hanya akan menjadi gagasan atau harapan yang tidak pernah terwujud.

4) *Pengendalian* (*controlling*)

Pengendalian (*controlling*) merupakan proses untuk memastikan bahwa pelaksanaan kerja berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Selain itu, Marnisah & Zamzam (2021) menyatakan bahwa analisis jabatan bertujuan untuk mendukung pengembangan karier, aspek legal, penilaian kinerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan, penetapan gaji, serta klasifikasi jabatan.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan memiliki peran penting dalam mendukung pengelolaan sumber daya manusia secara efektif. Analisis jabatan tidak hanya berfungsi untuk mendeskripsikan tugas dan tanggung jawab suatu jabatan, tetapi juga menjadi dasar dalam berbagai kegiatan manajemen SDM seperti pengembangan karier, penilaian kinerja, pelatihan, hingga penetapan gaji.

Dengan demikian konteks penelitian ini, keempat fungsi tersebut dijadikan sebagai dasar dalam mengkaji pengelolaan sumber daya manusia agar dapat berjalan secara efektif dan efisien. Perencanaan digunakan untuk menentukan arah dan kebutuhan kerja, pengorganisasian membantu dalam penempatan tugas sesuai kompetensi, pengarahan berperan dalam mengoptimalkan kinerja individu, dan pengendalian digunakan untuk menilai kesesuaian antara rencana dan pelaksanaan. Dengan demikian, penerapan fungsi-fungsi

tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja serta efektivitas kerja dalam organisasi yang menjadi objek penelitian.

B. Tinjauan Pustaka Terkait Karya

1. Analisis Jabatan

a. Pengertian Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan salah satu kegiatan penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai suatu jabatan secara sistematis. Menurut Arafat & Darmawati (2021), analisis jabatan adalah kegiatan untuk memperoleh dan menyajikan data jabatan yang meliputi tugas, tanggung jawab, wewenang, serta persyaratan yang harus dimiliki oleh pemangku jabatan. Informasi tersebut disusun secara terstruktur agar dapat digunakan sebagai dasar pengelolaan sumber daya manusia.

Sedangkan, menurut Harris (2023), menyatakan bahwa analisis jabatan digunakan untuk merancang struktur organisasi yang efektif dengan memastikan setiap jabatan memiliki fungsi dan peran yang jelas. Dengan adanya analisis jabatan, organisasi dapat menghindari terjadinya tumpang tindih tugas serta meningkatkan koordinasi antarbagian dalam organisasi.

Selain itu, menurut Zulkurnain dkk, (2025), menjelaskan bahwa analisis jabatan merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi dan mendokumentasikan tugas-tugas pekerjaan serta kompetensi yang diperlukan dalam suatu jabatan. Informasi tersebut sangat penting dalam proses penempatan pegawai, penilaian kinerja, serta perencanaan kebutuhan tenaga kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan merupakan proses sistematis dalam Manajemen Sumber Daya Manusia yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengumpulkan, serta menyajikan informasi terkait jabatan, meliputi tugas, tanggung jawab, wewenang, dan persyaratan yang harus dimiliki oleh pemangku jabatan.

Dengan demikian, diperlukan penyusunan analisis jabatan yang sistematis dan komprehensif sebagai dasar dalam memperjelas peran, tanggung jawab, serta distribusi pekerjaan, sehingga dapat mendukung pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan terstruktur dalam konteks penelitian ini.

b. Tujuan Analisis Jabatan

Analisis jabatan memiliki berbagai tujuan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia menurut Sudarmawan (2024), menjelaskan bahwa tujuan analisis jabatan meliputi:

1) Analisis jabatan berperan dalam mengidentifikasi kesenjangan kompetensi dengan membandingkan persyaratan jabatan dan kemampuan pegawai yang tersedia.
2) Analisis jabatan membantu menilai bobot relatif suatu posisi dibandingkan jabatan lain berdasarkan tanggung jawab, tingkat kompleksitas, dan persyaratan kualifikasi.
3) Analisis jabatan memperjelas peran serta tanggung jawab tiap posisi sehingga mendukung terbentuknya struktur kerja yang lebih tertata agar mencegah terjadinya duplikasi pekerjaan dan berkontribusi pada peningkatan produktivitas.
4) Analisis jabatan menyediakan informasi mengenai jalur karier dan kualifikasi pada setiap jenjang, sehingga membantu

pegawai memahami persyaratan promosi serta merencanakan pengembangan kariernya secara lebih terarah.

Selain itu, Marnisah & Zamzam (2021), menyatakan bahwa analisis jabatan bertujuan untuk mendukung pengembangan karier, aspek legal, penilaian kinerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan, penetapan gaji, serta klasifikasi jabatan.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan memiliki peran penting dalam mendukung pengelolaan sumber daya manusia secara efektif. Analisis jabatan tidak hanya berfungsi untuk mendeskripsikan tugas dan tanggung jawab suatu jabatan, tetapi juga menjadi dasar dalam berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti pengembangan karier, penilaian kinerja, pelatihan, hingga penetapan gaji.

Dengan demikian, analisis jabatan menjadi sangat penting dalam mewujudkan pengelolaan sumber daya manusia yang sistematis, transparan, dan akuntabel. Melalui analisis jabatan, organisasi dapat memastikan bahwa setiap posisi memiliki kejelasan tugas, tanggung jawab, serta kualifikasi yang sesuai, sehingga mampu mendukung peningkatan kinerja pegawai secara optimal. Selain itu, analisis jabatan juga berperan dalam meminimalkan ketidaksesuaian pekerjaan, menghindari tumpang tindih tugas, serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, penyusunan analisis jabatan perlu dilakukan secara terencana dan berkelanjutan sebagai upaya strategis dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi secara efektif.

c. Tahapan Analisis Jabatan

Ada empat tahapan analisis jabatan yang dikemukakan oleh Bangun dkk., (2025) yaitu sebagai berikut:

1) Persiapan

Pada tahap ini ada dua hal utama yang dilakukan, yaitu mengenali jenis-jenis jabatan yang ada dan membuat daftar pertanyaan. Mengenali jabatan dilakukan dengan melihat setiap posisi yang ada dalam organisasi. Sementara itu, daftar pertanyaan dibuat untuk membantu mengumpulkan informasi yang dibutuhkan agar proses analisis lebih terarah dan sesuai tujuan.

2) Pengumpulan data

Pengumpulan data dapat dikumpulkan dengan berbagai cara, dan setiap cara memiliki kelebihan serta kekurangan. Beberapa metode yang bisa digunakan antara lain pengamatan langsung, wawancara, kuesioner, daftar periksa, ikut serta dalam pekerjaan, melihat laporan kerja, atau gabungan dari beberapa metode tersebut.

3) Pengolahan data

Data yang sudah dikumpulkan kemudian diseleksi dengan memisahkan data yang penting dan yang tidak diperlukan. Setelah itu, data yang relevan dianalisis dan diperiksa kembali agar hasilnya lebih akurat dan lengkap.

4) Penyajian informasi posisi

Setelah semua tahapan dilakukan, hasil analisis pekerjaan disusun menjadi informasi yang jelas. Informasi ini bisa berupa deskripsi pekerjaan, persyaratan pekerjaan, serta standar

kinerja yang dibutuhkan, sehingga dapat digunakan oleh instansi atau organisasi.

Berdasarkan tahapan tersebut, dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan dilakukan melalui proses yang sistematis, mulai dari persiapan, pengumpulan data, pengolahan data, hingga penyajian informasi jabatan. Tahapan tersebut digunakan sebagai dasar dalam penelitian ini untuk memperoleh informasi mengenai tugas, tanggung jawab, wewenang, hubungan kerja, kompetensi, kondisi lingkungan kerja, risiko pekerjaan, serta persyaratan jabatan pada setiap posisi yang diteliti di Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Firman Azis dan Rekan Cabang Kota Makassar.

d. Komponen Analisis Jabatan

Komponen analisis jabatan merupakan elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan memberikan gambaran menyeluruh mengenai suatu pekerjaan secara terstruktur dan sistematis. Informasi yang tercantum di dalamnya merepresentasikan berbagai aspek pekerjaan yang saling terintegrasi sebagai dasar dalam pengelolaan sumber daya manusia secara optimal.

1) Sugijono

Menurut Sugijono (2016), terdapat berbagai butir-butir informasi analisis jabatan yang penting digunakan untuk menggambarkan secara sistematis suatu jabatan yaitu:

a) Nama jabatan,
b) Kode jabatan,
c) Uraian tugas,
d) Tanggung jawab,
e) Kewenangan,
f) Kondisi kerja,
g) Pendidikan,

h) Pengalaman kerja,
i) Hubungan dengan jabatan lain

2) Hidayah Dan Dewi

Sedangkan menurut Hidayah & Dewi (2021), terdapat berbagai butir-butir informasi analisis jabatan yang penting digunakan untuk menggambarkan secara sistematis suatu jabatan yaitu:

a) Nama
b) Jabatan
c) Atasan langsung
d) Ikhtisar jabatan
e) Deskripsi jabatan
f) Uraian tugas
g) Tanggung jawab
h) Wewenang
i) Korelasi jabatan
j) Kondisi lingkungan kerja
k) Risiko bahaya
l) Syarat jabatan
m) Pengalaman kerja
n) Keterampilan kerja
o) Butir informasi lain

3) Permenpan RB No. 1 Tahun 2020

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang pedoman analisis jabatan dan analisis beban kerja, adapun komponen analisis jabatan yakni sebagai berikut:

a) Identitas jabatan
b) Nama jabatan
c) Kode jabatan
d) Ikhtisar jabatan
e) Kualifikasi jabatan
f) Tugas pokok
g) Hasil kerja
h) Bahan kerja
i) Perangkat kerja
j) Tanggung jawab
k) Wewenang
l) Korelasi jabatan
m) Kondisi lingkungan kerja
n) Risiko bahaya

o) Syarat jabatan
p) Prestasi kerja
q) Kelas jabatan

Apabila dilakukan irisan dari ketiga sumber tersebut maka diketahui terdapat butir informasi jabatan tertentu yang selalu ada dalam masing-masing teori. Sehingga dapat dikatakan bahwa butir informasi jabatan tersebut merupakan komponen penting dan harus ada dalam sebuah analisis jabatan dan analisis beban kerja. Sedangkan butir informasi jabatan yang tidak termasuk dalam irisan tersebut selanjutnya peneliti eliminasi agar diperoleh komponen-komponen penting dan benar-benar dibutuhkan oleh perusahaan. Maka, atas dasar hipotesis tersebut peneliti membuat rancangan butir informasi jabatan penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja Kantor Jasa Penilai Publik Firman Azis & Rekan yang selanjutnya akan digunakan sebagai pedoman penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja dalam penelitian ini.

e. Rancangan Variabel Penyusunan Analisis Jabatan

Rancangan variabel penyusunan analisis jabatan disusun untuk mengidentifikasi dan menggambarkan karakteristik setiap jabatan yang ada di KJPP Firman Azis dan Rekan Cabang Makassar.

Tabel 2
Rancangan Variabel Penyusunan Analisis Jabatan

No	Sugijono (2016)	Hidayah dan Dewi (2021)	Permenpan Rb No. 1 Tahun 2020	Rancangan analisis jabatan KJPP Firman Azis dan Rekan
1	Nama jabatan	Nama	Identitas jabatan	Nama Jabatan
2	Kode Jabatan	Jabatan	Nama jabatan	Uraian Tugas
3	Uraian Tugas	Atasan Langsung	Kode jabatan	Hasil kerja
4	Tanggung Jawab	Ikhtisar Jabatan	Ikhtisar jabatan	Bahan kerja
5	Kewenangan	Deskripsi Jabatan	Kualifikasi jabatan	Perangkat kerja
6	Kondisi Kerja	Uraian Tugas	Tugas pokok	Tanggung jawab
7	Pendidikan	Tanggung Jawab	Hasil kerja	Wewenang
8	Pengalaman Kerja	Wewenang	Bahan kerja	Hubungan kerja
9	Hubungan Dengan Jabatan Lain	Korelasi Jabatan	Perangkat kerja	Keterampilan Kerja
10		Kondisi Lingkungan Kerja	Tanggung jawab	Kondisi lingkungan kerja
11		Risiko Bahaya	Wewenang	Risiko bahaya
12		Syarat Jabatan	Korelasi jabatan	Prestasi kerja
13		Pengalaman Kerja	Kondisi lingkungan kerja	Syarat jabatan
14		Keterampilan Kerja	Risiko bahaya	
15		Butir Informasi Lain	Syarat jabatan	
16			Prestasi kerja	
17			Kelas jabatan	

Sumber: Peneliti, 2026

Keterangan:

1) Nama jabatan.
2) Uraian tugas yaitu rincian dari tugas pokok yang dilakukan pemegang jabatan dalam proses bahan kerja menjadi hasil kerja.
3) Hasil kerja adalah segala sesuatu yang dicapai dari bahan kerja yang diolah menjadi hasil kerja dalam waktu dan kondisi tertentu.
4) Bahan kerja merupakan masukan yang diproses menjadi hasil kerja.
5) Perangkat kerja yaitu sarana yang digunakan untuk memproses bahan kerja.
6) Tanggung jawab rincian atas segala sesuatu yang dipertanggung jawabkan oleh pemegang jabatan.

7) Wewenang hak dan kekuasaan pemegang jabatan untuk mengambil tindakan tertentu.
8) Hubungan kerja hubungan yang saling berkaitan antara pemegang jabatan yang satu dengan jabatan yang lainnya.
9) Keterampilan kerja merupakan kemampuan kerja setiap individu yang menduduki jabatan mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja.
10) Kondisi lingkungan kerja, keadaan tempat jabatan melaksanakan tugas yang meliputi, aspek lokasi kerja, usaha, suhu, luas ruangan, letak, penerangan, suara, keadaan tempat kerja, dan getaran.
11) Risiko bahaya, merupakan potensi kejadian atau keadaan yang dapat membahayakann keselamatan atau kesehatan secara fisik atau kejiwaan pegawai ketika melaksanakan tugas jabatan.
12) Prestasi kerja yag diharapkan bernilai baik dan sangat baik sesuai dengan peraturan perundang – undangan.
13) Syarat jabatan merupakan kualifikasi yang harus dipenuhi pemegang jabatan.
14) Keterampilan kerja merupakan suatu keahlian atau kemampuan khusus yang miliki oleh pemegang jabatan yang dapat mengidentifikasi serta menganalisis terkait tugas dan jabatan serta kemampuan dalam mengambilan keputusan.

f. Metode Analisis Jabatan

Terdapat berbagai cara yang dapat digunakan untuk memperoleh informasi dalam analisis jabatan. Metode-metode tersebut dipilih sesuai dengan kebutuhan dan kondisi yang ada, sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai jabatan. Menurut Kurniawati (2018) metode yang digunakan dalam mengumpulkan informasi dalam analisis jabatan adalah:

1) Kuesioner

Metode kuesioner merupakan cara pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan yang diberikan kepada pemegang jabatan yang akan dianalisis. Pemegang jabatan diminta untuk mengisi kuesioner tersebut serta menjelaskan tugas, aktivitas kerja, dan tanggung jawab yang dijalankan. Metode ini relatif efisien dari segi waktu dan biaya. Namun, terdapat beberapa kelemahan, seperti kemungkinan kesalahan

dalam memahami pertanyaan, pengisian yang tidak lengkap, atau kuesioner yang tidak dikembalikan, sehingga data yang diperoleh menjadi kurang akurat.

2) Observasi

Metode observasi merupakan cara pengumpulan informasi dengan melakukan pengamatan langsung terhadap individu yang melaksanakan pekerjaan, kemudian mencatat aktivitas tersebut untuk menguraikan tugas dan tanggung jawab yang dilakukan. Metode ini sangat sesuai digunakan pada jenis pekerjaan yang bersifat berulang. Melalui observasi, proses analisis dapat dilakukan dengan lebih dekat dengan kondisi kerja di lapangan. Meskipun demikian, pengamatan tidak perlu dilakukan secara terus-menerus dari waktu ke waktu. Dalam penerapannya, metode ini dapat didukung dengan teknik seperti *work sampling* dan penggunaan catatan harian pekerjaan (*employee diary/log*).

3) Wawancara

Metode wawancara merupakan cara pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak yang terkait dengan pekerjaan yang dianalisis. Melalui metode ini, informasi mengenai tugas, aktivitas, dan tanggung jawab pekerjaan dapat diperoleh secara lebih mendalam. Metode wawancara dapat memberikan data yang cukup lengkap, namun memiliki kelemahan yaitu membutuhkan waktu yang relatif lama, terutama jika melibatkan banyak responden.

4) Logbook

Metode *logbook* merupakan cara pengumpulan data dengan menggunakan catatan harian kerja, di mana pemangku jabatan diminta untuk mencatat setiap aktivitas dan tugas yang dilakukan setiap hari. Metode ini dapat memberikan gambaran yang cukup lengkap mengenai suatu jabatan, sehingga informasi yang diperoleh cenderung lebih akurat karena seluruh kegiatan dicatat secara rinci.

2. Analisis Beban Kerja

a. Pengertian Analisis Beban Kerja

Analisis beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah waktu kerja (jam kerja) yang dibutuhkan oleh seseorang atau tenaga kerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dalam periode tertentu, serta digunakan untuk menentukan jumlah tenaga kerja dan pembagian tanggung jawab yang tepat. Analisis beban kerja juga merupakan suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja dalam organisasi (Arifin, 2020).

Sedangkan menurut Alfonso dkk, (2022), analisis beban kerja adalah suatu proses untuk mengidentifikasi dan mengukur sejumlah kegiatan atau tugas yang harus diselesaikan oleh pekerja atau unit organisasi dalam jangka waktu tertentu, guna menilai kesesuaian antara tuntutan pekerjaan dengan kapasitas kerja yang dimiliki.

Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa analisis beban kerja merupakan suatu metode yang dilaksanakan secara sistematis dan terukur untuk menentukan, menghitung,

serta menilai jumlah pekerjaan beserta waktu yang diperlukan dalam penyelesaiannya dalam periode tertentu. Analisis ini bertujuan untuk mengukur tingkat efektivitas dan efisiensi kerja, sekaligus memastikan adanya kesesuaian antara tuntutan pekerjaan dengan kapasitas tenaga kerja yang tersedia.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengevaluasi beban kerja yang dimiliki oleh pegawai dalam suatu organisasi, sehingga dapat diketahui tingkat kesesuaian antara jumlah pekerjaan dengan kapasitas tenaga kerja yang tersedia. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja yang optimal, pembagian tugas yang lebih proporsional, serta peningkatan efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi.

b. Tujuan Analisis Beban Kerja

Menurut Arifin, (2020) adapun tujuan dari analisis beban kerja adalah:

1) Menentukan kebutuhan pegawai, baik dari segi jumlah maupun kualitas, untuk saat ini maupun masa mendatang.
2) Menjadi dasar pengukuran kinerja pegawai secara terukur, baik dari aspek waktu maupun hasil kerja.
3) Menyeimbangkan beban kerja sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan jabatan.
4) Menjadi acuan dalam peningkatan kompetensi serta perencanaan pelatihan dan pengembangan pegawai.

Dapat disimpulkan bahwa analisis beban kerja (ABK) memiliki peran penting dalam mendukung efektivitas dan efisiensi kinerja aparatur di instansi pemerintah. Analisis beban kerja tidak hanya

digunakan untuk menghitung jumlah pekerjaan, tetapi juga menjadi dasar dalam menata kebutuhan pegawai agar pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan optimal.

Dengan demikian, analisis beban kerja memberikan berbagai manfaat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur. Melalui analisis ini, organisasi dapat mengetahui secara jelas kebutuhan pegawai baik dari segi jumlah maupun kualitas, mengukur kinerja secara objektif, serta memastikan keseimbangan beban kerja sesuai dengan tuntutan jabatan. Selain itu, analisis beban kerja juga bermanfaat sebagai dasar dalam perencanaan pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai, sehingga kinerja organisasi dapat ditingkatkan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, analisis beban kerja menjadi salah satu upaya strategis dalam meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan profesionalisme aparatur dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi.

c. Tahapan Analisis Beban Kerja

Menurut Kasmir (2019:44), tahapan yang harus dilakukan dalam melakukan analisis beban kerja adalah:

1) Menentukan fungsi dari unit kerja masing-masing. Hal ini penting karena masing-masing unit kerja memiliki fungsi tersendiri. Dengan diketahui fungsi dari masing-masing unit kerja maka perlu diketahui peranan masing-masing unit kerja secara keseluruhan.
2) Mengidentifikasi tugas-tugas yang dilakukan oleh masing-masing jabatan kerja, mulai dari membuat rencana, melaksanakan pekerjaan sampai dengan membuat laporan hasil pekerjaan.

3) Mengetahui waktu penyelesaian suatu pekerjaan untuk masing-masing pekerjaan. Gunanya adalah untuk melihat standar waktu penyelesaian masing-masing pekerjaan dapat digunakan melalui:
   a) Observasi
   b) Pendapat para ahli
   c) Dari yang sudah pernah dilakukan sebelumnya
4) Menentukan satuan waktu yang merupakan jumlah volume pekerjaan. Waktu ini harus dikonversi menjadi satuan terkecil. Misalnya dari tahun ke bulan, ke minggu, ke hari, ke jam dan ke menit. Satuan waktu ini perlu ditetapkan sebagai standar yang harus digunakan penilai.
5) Menentukan beban kerja masing-masing pekerjaan.

d. Metode Analisis Beban Kerja

Metode analisis beban kerja bertujuan untuk mewujudkan pengelolaan sumber daya manusia yang rasional dan berbasis kebutuhan riil organisasi. Menurut Rumaisya (2024), analisis beban kerja digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pegawai baik dari segi jumlah maupun kualitas, sehingga organisasi dapat menghindari kondisi kelebihan atau kekurangan pegawai pada suatu jabatan tertentu.

Dalam penelitian ini perhitungan beban kerja dilakukan menggunakan metode *Full* Time *Equivalent* (FTE). Menurut Mahawati et al (2021), *Full Time Equivalent* adalah metode analisis beban kerja berdasarkan waktu. Dalam metode ini, hasil pengukuran lama waktu penyelesaian suatu pekerjaan dikonversi ke dalam indeks nilai FTE. Waktu yang digunakan oleh tenaga kerja

untuk menyelesaikan berbagai kegiatan atau pekerjaan kemudian dibandingkan dengan waktu kerja efektif yang tersedia. Sementara itu, Kurniawan & Doni (2024), menjelaskan bahwa metode FTE merupakan metode perhitungan beban kerja yang mengonversikan total waktu kerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan ke dalam satuan jumlah pegawai yang diperlukan. Dengan metode ini, organisasi dapat mengetahui tingkat pemanfaatan tenaga kerja secara objektif.

Pada dasarnya, metode FTE digunakan untuk mengukur tingkat beban kerja setiap jabatan berdasarkan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan seluruh aktivitas kerja selama periode tertentu. Pengukuran dilakukan dengan mengidentifikasi seluruh uraian tugas yang menjadi tanggung jawab suatu jabatan, kemudian menentukan frekuensi pelaksanaan setiap tugas, waktu penyelesaian masing-masing aktivitas, serta waktu kerja efektif yang tersedia. Hasil perhitungan tersebut menghasilkan nilai indeks FTE yang menggambarkan tingkat beban kerja suatu jabatan sehingga dapat diketahui apakah beban kerja yang diterima sudah sesuai dengan kapasitas kerja pegawai atau justru melebihi maupun berada di bawah kapasitas yang seharusnya.

Metode FTE memiliki keunggulan karena menggunakan pendekatan kuantitatif yang didasarkan pada waktu kerja aktual sehingga hasil pengukurannya lebih objektif dan mudah dipertanggung jawabkan. Selain digunakan untuk menghitung kebutuhan jumlah pegawai, metode ini juga dapat dimanfaatkan untuk mengevaluasi distribusi beban kerja antarjabatan, mengidentifikasi adanya kelebihan beban kerja (*overload*) maupun

kekurangan beban kerja (*underload*), serta menjadi dasar dalam penataan kembali pembagian tugas agar lebih efektif dan efisien. Dengan demikian, penerapan metode FTE dapat membantu organisasi dalam mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

Dalam penelitian ini, metode FTE digunakan untuk menghitung beban kerja pada setiap jabatan di Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Firman Azis dan Rekan Cabang Makassar. Perhitungan dilakukan dengan membandingkan total waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan seluruh tugas dalam satu tahun dengan waktu kerja efektif yang tersedia. Hasil perhitungan tersebut menghasilkan nilai indeks FTE yang menjadi dasar dalam menilai apakah beban kerja pada setiap jabatan berada pada kategori *underload,* normal *(fit), atau overload,* sehingga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebutuhan pegawai dan pemerataan beban kerja di lingkungan organisasi.

e. Dasar-Dasar Perhitungan Metode *Full Time Equivalent* (FTE)

Dasar perhitungan metode *Full Time Equivalent* (FTE) terdiri atas beberapa komponen yang digunakan untuk mengukur beban kerja berdasarkan waktu penyelesaian pekerjaan menurut Eni dkk (2021) dan Kurniawan & Doni (2024). Komponen-komponen tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1) Uraian Tugas (*Job Description*)

Dasar pertama dalam perhitungan metode FTE adalah mengidentifikasi seluruh uraian tugas yang menjadi tanggung jawab setiap jabatan. Uraian tugas berfungsi sebagai dasar untuk mengetahui aktivitas yang harus dilaksanakan oleh

pemangku jabatan sehingga seluruh pekerjaan dapat dihitung beban kerjanya secara sistematis. Penyusunan uraian tugas juga merupakan bagian penting dalam analisis jabatan karena menjadi dasar dalam pelaksanaan analisis beban kerja.

2) Frekuensi Pelaksanaan Tugas

Setelah seluruh uraian tugas diidentifikasi, langkah berikutnya adalah menentukan frekuensi pelaksanaan setiap tugas dalam periode tertentu, misalnya harian, mingguan, bulanan, atau tahunan. Frekuensi menunjukkan seberapa sering suatu pekerjaan dilakukan dan menjadi komponen utama dalam menghitung total waktu kerja yang dibutuhkan.

3) Waktu Penyelesaian Setiap Aktivitas

Setiap aktivitas kerja kemudian diukur waktu penyelesaiannya sesuai dengan kondisi nyata di lapangan. Waktu penyelesaian merupakan standar waktu yang dibutuhkan seorang pegawai untuk menyelesaikan satu jenis pekerjaan dengan tingkat kemampuan normal. Pengukuran waktu dapat dilakukan melalui observasi langsung, wawancara, maupun dokumentasi kegiatan kerja.

4) Volume Beban Kerja

Volume beban kerja diperoleh dari hasil perkalian antara frekuensi pelaksanaan tugas dengan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap aktivitas. Perhitungan ini menghasilkan total waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan seluruh pekerjaan dalam satu periode tertentu. Menurut Kurniawan dan Doni (2024), volume beban

kerja merupakan dasar dalam menentukan jumlah waktu kerja yang harus dipenuhi oleh suatu jabatan.

Rumus volume beban kerja:

Volume Beban Kerja = Frekuensi × Waktu Penyelesaian

5) Waktu Kerja Efektif

Perhitungan FTE menggunakan waktu kerja efektif sebagai pembanding terhadap total waktu pekerjaan. Waktu kerja efektif adalah waktu kerja yang benar-benar dapat dimanfaatkan untuk menyelesaikan pekerjaan setelah dikurangi waktu yang hilang karena istirahat, cuti, hari libur, pelatihan, dan kegiatan lain di luar pekerjaan utama. Dalam analisis beban kerja instansi di Indonesia.

6) Perhitungan Nilai *Full Time Equivalent* (FTE)

Tahap terakhir adalah menghitung nilai FTE dengan membandingkan total waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan seluruh pekerjaan dengan waktu kerja efektif yang tersedia. Nilai FTE menunjukkan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Semakin tinggi nilai FTE, semakin besar beban kerja yang harus ditanggung oleh pegawai.

Adapun rumus perhitungan *Full Time Equivalent* (FTE) adalah sebagai berikut:

$$FTE = \frac{Total\ Working\ per\ Years + Allowance}{Effective\ Working\ per\ Years}$$

Keterangan:
Total *Working* per *Year* : Total jam kerja dalam satu tahun.
Allowance : Waktu kelonggaran (istirahat, ke toilet, dll)
Effective Working per Year : Waktu kerja efektif dalam satu tahun.

Berdasarkan rumus *Full Time Equivalent* (FTE), tahapan awal dalam perhitungan dimulai dengan menentukan total waktu kerja tersedia dalam satu tahun (total *working* per *year*), yang dihitung berdasarkan jumlah hari kerja efektif serta jumlah jam kerja pegawai setiap harinya.

Misalnya:

- Hari kerja = 250 hari/tahun
- Jam kerja = 8 jam

Maka, 250 x 8 = 2000 jam/tahun

Jadi, total *jam kerja per tahun* yaitu 2000 jam/tahun

Setelah itu, dilakukan penghitungan *allowance* (kelonggaran) yang bertujuan untuk mengakomodasi waktu istirahat, kebutuhan pribadi, serta faktor kelelahan yang dapat memengaruhi aktivitas kerja.

Rumus:
Waktu kerja efektif = Waktu Kerja Formal x (100%-Allowance)

Contoh:

Waktu kerja efektif = 2.000 – (2.000 x 21%)

Jadi, *Effective working* per *year* yaitu 1.580 jam/tahun

Hasil total beban kerja tersebut kemudian dibandingkan dengan waktu kerja efektif menggunakan metode FTE untuk mengetahui tingkat beban kerja masing-masing pegawai.

$$\text{FTE} = \frac{2.000}{1.580} = 1{,}26$$

Nilai FTE yang diperoleh kemudian dianalisis berdasarkan kategori underload, normal, atau *overload*, sehingga dapat

digunakan untuk menilai apakah jumlah tenaga kerja yang tersedia telah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dalam organisasi/

Tabel 3
Indeks FTE

Hasil Perhitungan	Kategori
0 – 0,99	*Underload*
1 – 1,28	Normal
> 1,28	*Overload*

Sumber: Kurniawan & Doni (2024)

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai FTE sebesar **1,26** yang menunjukkan bahwa beban kerja pegawai berada pada kategori **normal**, sehingga jumlah tenaga kerja dinilai masih sesuai dengan beban kerja yang ada.

7) Interpretasi Nilai FTE

Hasil perhitungan FTE kemudian diinterpretasikan untuk mengetahui kondisi beban kerja pada setiap jabatan. Nilai tersebut dapat menunjukkan apakah beban kerja berada pada kategori rendah (*underload*), sesuai (*fit/normal*), atau berlebih (*overload*). Interpretasi ini menjadi dasar bagi organisasi dalam menentukan kebutuhan pegawai, melakukan pemerataan beban kerja, serta meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia (Kurniawan & Doni, 2024).

f. Menyusun Faktor kelonggaran *Allowance*

Faktor kelonggaran (*allowance*) sebagai bagian dari perhitungan beban kerja menggunakan metode *Full Time Equivalent* (FTE). Penentuan allowance dilakukan untuk memperhitungkan waktu yang dibutuhkan pegawai dalam memenuhi kebutuhan pribadi, waktu istirahat, serta faktor kelelahan

yang dapat memengaruhi efektivitas kerja selama menjalankan tugas sebagai berikut.

Gambar 1
Faktor Kelonggaran Allowance

Faktor	Contoh Pekerjaan	Ekivalen Beban	Kelonggaran (%)	
A. Tenaga yang dikeluarkan			Pria	Wanita
1. Dapat diabaikan	Bekerja di meja, duduk	tanpa beban	0,0-6,0	0,0-6,0
2. Sangat ringan	Bekerja di meja, berdiri	0,0-2,25 kg	6,0-7,5	6,0-7,5
3. Ringan	Menyekop, ringan	2,25-9,00	7,5-12,0	7,5-16,0
4. Sedang	Mencangkul	9,00-18,00	12,0-19,0	16,0-30,0
5. Berat	Mengayun palu yang berat	18,00-77,00	19,0-30,0	
6. Sangat berat	Memanggul beban	27,00-50,00	30,0-30,0	
7. Luar biasa berat	Memanggul karung berat	diatas 50 kg		
B. Sikap kerja				
1. Duduk	Bekerja duduk, ringan			0,00-1,0
2. Berdiri di atas dua kaki	Bedan tegak, ditumpu dua kaki			1,0-2,5
3. Berdiri di atas satu kaki	Satu kaki mengerjakan alat kontrol			2,5-4,0
4. Berbaring	Pada bagian sisi, belakang atau depan bedan			2,5-4,0
5. Membungkuk	Badan dibungbukkan bertumpu pada kedua kaki			4,0-10,0
C. Gerakan kerja				
1. Normal	Ayunan bebas dari palu			0
2. Agak terbatas	Ayunan terbatas dari palu			0-5
3. Sulit	Membawa beban berat dengan satu tangan			0-5
4. Pada anggota-anggota badan terbatas	Bekerja dengan tangan di atas kepala			5-10
5. Seluruh anggota badan terbatas	Bekerja di lorong pertambangan yang sempit			10-15
D. Kelelahan mata *)				
1. Pandangan yang terputus-putus	Membawa alat ukr palu		Pencahayaan Baik	Buruk
2. Pandangan yang hampir terus menerus	Pekerjaan-pekerjaan yang teliti		0,0-6,0	0,0-6,0
3. Pandangan terus menerus dengan fokus tetap	Pemerikasan yang sangat teliti		6,0-7,5	6,0-7,5
4. Pandangan terus menerus dengan fokus berubah-ubah	Memeriksa cacat-cacat pada kain		7,5-12,0	7,5-16,0
5. Pandangan terus menerus dengan konsentrasi tinggi dan fokus tetap			12,0-19,0	16,0-30,0
6. Pandangan terus menerus dengan konsentrasi tinggi dan fokus berubah-ubah			19,0-30,0	
E. Keadaan suhu tempat kerja **)	Suhu (°C)	Kelelahan normal	Berlebihan	
1. Beku	di bawah 0	di atas 10	di atas 12	
2. Rendah	0-13	10-0	12-5	
3. Sedang	13-22	5-0	6-0	
4. Normal	22-28	0-5	0-8	
5. Tinggi	28-38	5-40	8-100	
6. Sangat tinggi	di atas 38	di atas 40	di atas 100	
F. Keadaan atmosfer ***)				
1. Baik	Ruang yang berventilasi baik, udara segar			0
2. Cukup	Ventilasi kurang baik, ada bau-bauan (tidak berbahaya)			0-5
3. Kurang baik	Adanya debu-debuan beracun akau tidak beracun tetapi banyak			5-10
4. Buruk	Adanya bau-bauan berbahaya yang mengharuskanmenggunakan alat pernapasan			10-20
G. Keadaan lingkungan yang baik				
1. Bersih, sehat, cerah dengan bebisingan reodah				0
2. Siklus kerja berulang-ulang antara 5-10 detik				0-1
3. Siklus kerja berulang-ulang antara 0-5 detik				1-3
4. Sangat bising				0-5
5. Jika faktor-faktor yang berpengarah dapat menurunkan kualitas				0-5
6. Terasa adanya getaran lantai				5-10
7. Keadaan-keadaan yang luar biasa (bunyi, kebersihan, dll)				5-15
*) Kontras antara warna hendaknya diperhatikan				
**) Tergantung juga pada keadaan ventilasi				
***) Dipengaruhi juga oleh ketinggian tempat kerja dari permukaan laut dan keadaan iklim				
Catatan pelengkap : kelonggaran untuk kebutuhan pribadi bagi : Pria = 0-2,5% , Wanita = 2-5%				

Genspark

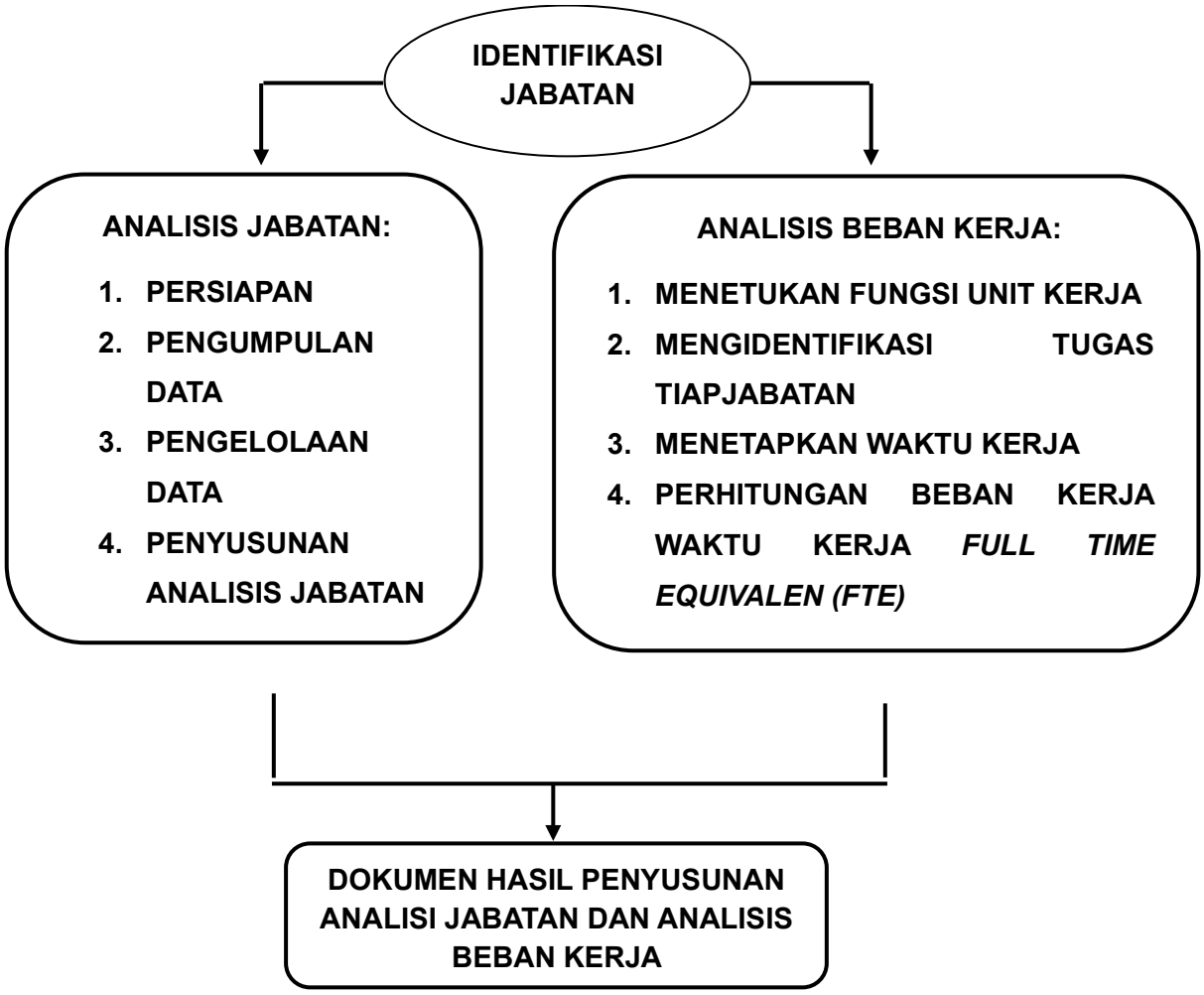
Sumber: Sutalaksana,(2015)

Berdasarkan hasil identifikasi faktor-faktor kelonggaran tersebut, diperoleh total nilai *allowance* yang selanjutnya digunakan dalam perhitungan waktu kerja efektif.

C. Kerangka Pikir

Berikut merupakan kerangka pikir berupa konsep penulis dalam melakukan penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja yang akan dilakukan secara bertahap.

Gambar 2
Kerangka Pikir Penyusunan Analisis Jabatan Dan Analisis Beban Kerja



Sumber: Bangun, dkk, (2025) dan Kasmir (2019)

Berdasarkan kerangka pikir tersebut, penelitian diawali dengan identifikasi jabatan pada KJPP Firman Azis & Rekan. Identifikasi jabatan dilakukan untuk mengetahui jabatan yang menjadi objek penelitian serta memperoleh gambaran mengenai kedudukan dan fungsi masing-masing jabatan sebagai dasar dalam pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Selanjutnya, proses penelitian dilakukan melalui dua bagian, yaitu analisis jabatan dan analisis beban kerja.

Pada analisis jabatan, tahapan yang dilakukan meliputi persiapan, pengumpulan informasi, pengelolaan data, dan penyusunan analisis jabatan. Tahapan tersebut dilakukan untuk memperoleh dan mengolah informasi mengenai tugas, tanggung jawab, wewenang, hasil kerja, serta informasi lain yang berkaitan dengan masing-masing jabatan. Pada analisis beban kerja, tahapan yang dilakukan meliputi menentukan fungsi unit kerja, mengidentifikasi tiap jabatan, menetapkan waktu kerja, dan melakukan perhitungan waktu kerja menggunakan metode Full Time Equivalent (FTE). Proses tersebut dilakukan untuk mengetahui besarnya beban kerja pada setiap jabatan serta kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja yang harus diselesaikan.

Hasil dari kedua proses tersebut kemudian dituangkan dalam dokumen hasil penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Dokumen tersebut selanjutnya memberikan informasi mengenai informasi jabatan, tingkat beban kerja, dan kebutuhan pegawai pada KJPP Firman Azis & Rekan.

Dengan demikian, hasil penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja dapat menjadi dasar bagi KJPP Firman Azis & Rekan dalam memahami kondisi setiap jabatan, mengevaluasi tingkat beban kerja, serta

menentukan kebutuhan pegawai secara lebih objektif dan mendukung pembagian tugas yang lebih proporsional.