

BAB II

STUDI PUSTAKA

A. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan hal penting dan strategis bagi organisasi terutama sebagai tahapan awal dalam merencanakan bagaimana organisasi ada saat ini dan di masa yang akan datang yang berhubungan dengan kualitas dan kuantitas pegawai yang dimilikinya. Kualitas yang dimaksud adalah yang berkaitan dengan aspek – aspek kompetensi, pengalaman, dan level jabatan serta aspek lainnya, sedangkan kuantitas berhubungan dengan ketersediaan pegawai dalam jumlah yang sesuai dengan kebutuhan dan yang dikehendaki oleh perusahaan.

Sikula menjelaskan (Priansa, 2018:48) “Perencanaan SDM merupakan suatu proses dalam menentukan kebutuhan pegawai dan mensinkronisasi kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya terintegrasi dengan rencana organisasi”. Rivai dan sagala menyatakan (Priansa, 2018:49) “Perencanaan SDM merupakan langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa dalam organisasi tersedia SDM yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat pula”. Menurut Milkovich dan Nystrom (Priansa, 2018:49)

“Perencanaan SDM merupakan suatu proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan yang menjamin organisasi mempunyai kesesuaian antara jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara ekonomis dan lebih bermanfaat.”.

Berdasarkan definisi diatas dapat dikatakan bahwa dengan adanya perencanaan SDM yang tepat akan mendorong organisasi menjadi lebih efektif

dan efisien dalam manajemen SDM-nya sehingga organisasi memiliki daya saing dan mampu berkompetisi di era persaingan yang semakin kompetitif. Informasi yang lengkap dari analisis jabatan, maka perencanaan sumber daya manusia secara sistematis dapat memperkirakan permintaan dan ketersediaan pekerja di masa depan, sehingga para manajer serta departemen sumber daya manusia untuk mengembangkan rencana pengadaan pegawai yang mampu mendukung strategi perusahaan melalui pengisian jabatan yang lowong secara proaktif.

1. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Tujuan perencanaan SDM menurut Rivai dan Sagala (Priansa, 2018:50) terdiri dari :

- a. Menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan
- b. Menjamin tersedianya pegawai masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- c. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Mempermudah koordinasi, integrase, sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- e. Menghindari kekurangan atau kelebihan pegawai.
- f. Menjadi pedoman dalam menetapkan program rekrutmen, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.
- g. Menjadi pedoman dalam melakukan mutasi (*vertical* atau *horizontal*) dan pensiun pegawai.
- h. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian pegawai.

Tujuan dari diadakannya perencanaan SDM adalah untuk membantu manajemen dalam pengambilan keputusan tentang SDM yang ada dan dibutuhkan oleh organisasi dengan mempertimbangkan sejumlah perencanaan SDM menurut Priansa (2018:50) yaitu :

- a. Perubahan Kebijakan kepegawaian yang perlu untuk dipertimbangkan seperti promosi, rotasi, pensiun, atau pemberhentian kepegawaian.
- b. Perubahan waktu, organisasi didorong untuk melaksanakan efisiensi, baik dalam penggunaan dana maupun waktu. Maka, perubahan waktu terkait dengan perencanaan waktu perlu mendapatkan pertimbangan yang matang.

- c. Perubahan kinerja dan produktivitas kerja, dalam hal ini organisasi akan mendorong pegawai untuk memiliki kinerja dan produktivitas kerja pegawai yang tinggi sehingga pertimbangan akan kinerja dan produktivitas kerja menjadi penting untuk diperhitungkan organisasi.
- d. Perubahan teknologi, perubahan teknologi yang semakin hari semakin cepat maka perlu juga dipertimbangkan perubahan teknologi dalam melakukan perencanaan SDM yang akan berdampak pada organisasi.

2. Teknik Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Priansa (2018:56) ada beberapa teknik yang dapat digunakan dalam perencanaan SDM antara lain adalah :

- a. Teknik Delphi yaitu teknik yang menggunakan sekelompok orang (manajer), para perencana departemen SDM dalam hal ini berfungsi sebagai penengah, menyimpulkan berbagai pendapat dan melaporkan kesimpulan dari pendapat sekelompok orang kepada para ahli. Laporan ini dikaji ulang dengan cara mensurvei kembali.
- b. Ekstrapolasi yaitu teknik yang berdasarkan pada tingkat perubahan atau kecenderungan pada masa lalu untuk membuat proyeksi di masa yang akan datang.
- c. Indeksasi yaitu teknik estimasi kebutuhan SDM di masa yang akan datang dengan menandai tingkat perkembangan pegawai dengan indeks. Teknik ini berangkat dari asumsi bahwa faktor yang mempengaruhi permintaan atas pegawai, baik bersifat eksternal maupun internal berada pada kondisi yang konstan.
- d. Analisis Statistik yaitu teknik yang digunakan dalam perencanaan SDM jangka panjang. Teknik ini lebih rumit dari indeksasi maupun ekstrapolasi, namun hasilnya lebih akurat untuk jangka panjang karena teknik ini mempertimbangkan perubahan bergesernya tuntutan terhadap kebutuhan SDM.

3. Tahapan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Melakukan perencanaan yang baik perlu didasarkan pada beberapa tahapan yang saling berkaitan dan dapat menunjang satu dengan yang lainnya. Ada 4 tahapan secara umum yang dikemukakan oleh Priansa (2018:61) yaitu :

- a. Tujuan organisasi, perencanaan SDM dimulai dari dengan adanya kebutuhan SDM dalam organisasi. Kebutuhan tersebut merupakan kebutuhan yang berasal dari berbagai unit kerja dan departemen yang ada di dalam organisasi. Kebutuhan ini merupakan gambaran dari adanya tujuan yang akan diraih

- organisasi sehingga membutuhkan SDM yang berkualitas.
- b. Merumuskan kondisi saat ini, setelah tujuan organisasi teridentifikasi maka selanjutnya yaitu merumuskan kondisi yang ada dan melingkupi organisasi saat ini. Perumusan kondisi saat ini penting untuk menyajikan gambaran untuk tentang organisasi dan strategi pencapaiannya.
 - c. Mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (*SWOT*), pada tahap ini perlu diidentifikasi dengan baik untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan serta strategi pencapaiannya. Oleh karena itu, perlu diketahui faktor-faktor lingkungan *eksternal* dan *internal* yang dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.
 - d. Mengembangkan rencana pencapaian tujuan SDM, pada tahap ini meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan dalam perencanaan SDM dalam rangka pencapaian tujuan SDM maupun organisasi secara keseluruhan. Berbagai alternatif disediakan dalam rangka memudahkan pengambilan keputusan diantara berbagai alternatif yang tersedia.

Perencanaan SDM perlu dilakukan dengan baik dan matang sehingga memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dengan mempertimbangkan beberapa perubahan yang terjadi dari hari ke hari sehingga perusahaan dapat membuat dan mengambil keputusan dengan melakukan serangkaian analisis *SWOT* melalui berbagai faktor lingkungan *eksternal* dan *internal*.

B. Analisis Jabatan

Hal utama yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia yaitu melakukan fungsi - fungsi manajemen secara tepat dan benar. Fungsi manajemen yang pertama dilakukan yaitu melakukan perencanaan sumber daya manusia dengan melakukan analisis jabatan yang merupakan proses dalam pengumpulan data jabatan yang nantinya akan disimpulkan dan disusun menjadi sebuah informasi jabatan.

Menurut Hasibuan (Marnisah & Zamzam, 2021:24) menyatakan bahwa "Analisis jabatan adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa pekerjaannya itu harus dikerjakan atau informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam instansi agar tujuan tercapai."

Menurut Ariyanti (Arismunandar & Khair 2020) menyatakan bahwa “Analisis jabatan adalah proses pengumpulan informasi secara sistematis tentang sebuah jabatan atau pekerjaan yang bertujuan untuk membuat berbagai keputusan tentang pekerjaan. Analisis jabatan mengidentifikasi tugas-tugas, kewajiban, dan tanggung jawab sebuah jabatan atau pekerjaan tertentu.”

Menurut Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (Taggala, 2015 :13) menyatakan bahwa “Analisis jabatan adalah suatu proses, metode, dan teknik untuk mendapatkan data jabatan, dan kemudian mengolahnya menjadi informasi jabatan serta menyajikannya untuk keperluan tertentu.”

Pada Permenpan RB Nomor 33 Tahun 2011 pasal 1 menyebutkan “Analisis jabatan merupakan proses dan tata cara untuk memperoleh data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan dan disajikan untuk kepentingan program kelembagaan, ketatalaksanaan, kepegawaian dan pengawasan.”

Berdasarkan paparan definisi tersebut analisis jabatan adalah proses analisis yang dilakukan secara sistematis untuk dapat menyusun informasi jabatan serta mempertimbangkan semua aspek informasi yang saling berhubungan dengan pekerjaan lainnya. Analisis dilakukan untuk mengetahui uraian tugas, wewenang, tanggung jawab serta syarat yang akan diemban dalam jabatan tersebut. Uraian jabatan merupakan uraian tugas utama bagi yang menduduki suatu jabatan atau posisi yang kemudian disertai dengan pekerjaan tambahan jika diperlukan. Wewenang adalah batasan dari sejauh mana pemegang jabatan dapat mengambil suatu keputusan yang nantinya memberikan kemudahan dalam melakukan tugas yang diembannya dan kemudian diberikan tanggung jawab kepada pemegang jabatan untuk dapat mempertanggung jawabkan terkait tugas yang telah dilakukan kepada pimpinan atas. Setelah diketahui mengenai uraian dan wewenang maka akan ditetapkannya sebuah syarat jabatan. Dalam penentuan syarat jabatan ini penting dilakukan agar pegawai yang menduduki jabatan tersebut dapat mengembangkan tugas yang akan diberikan kepadanya.

1. Tujuan dan Manfaat Analisis Jabatan

Adapun manfaat serta tujuan analisis jabatan menurut Kasmir (2016 :35) yaitu: analisis jabatan bertujuan untuk menentukan keahlian yang dibutuhkan setiap jabatan serta untuk memudahkan perusahaan dalam memetakan kebutuhan sumber daya yang dimiliki saat ini dan di masa yang akan datang. Sehingga perusahaan dapat mengelola sumber daya manusia secara profesional. Manfaat analisis bagi karyawan yaitu karyawan dapat mengukur kemampuannya serta memotivasi diri sendiri untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuannya sesuai dengan jabatannya. Adapun manfaat analisis jabatan bagi perusahaan yaitu:

- a. Perencanaan SDM, dengan analisis jabatan perusahaan dapat memetakan jumlah kebutuhan karyawan sekarang dan masa yang akan datang. Selain itu juga dapat menentukan kualifikasi karyawan yang diinginkan sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan dalam jabatan
- b. Beban kerja, dapat memudahkan perusahaan untuk menentukan beban kerja untuk setiap jabatan. agar karyawan dapat menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuannya. Artinya beban kerja yang akan diberikan untuk karyawan tidak terlalu berlebihan dan tidak terlalu ringan. Jika berlebihan maka akan menurunkan kualitas hasil kerjanya dan sedangkan jika terlalu ringan maka akan banyak waktu yang terbuang yang akhirnya menjadi tidak efisien.
- c. Penarikan dan seleksi pegawai, untuk memenuhi kebutuhan karyawan dengan persyaratan yang telah ditentukan dan ditetapkan oleh perusahaan.
- d. Pelatihan, melalui pelatihan maka karyawan yang akan mengisi jabatan tersebut perlu ditingkatkan pengetahuan dan kemampuannya melalui pelatihan dan pengembangan, yang bertujuan untuk menyiapkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya yang sesuai dengan job yang diberikan.
- e. Penentuan kompensasi, untuk menentukan besar kecilnya kompensasi yang akan diterima oleh karyawan ini tergantung dari pencapaian target yang telah ditetapkan sesuai dengan kinerjanya dalam satu periode.
- f. Penilaian kinerja, karyawan haruslah mampu mencapai target telah ditetapkan sehingga penilaian kinerja dapat dinilai baik.
- g. Perencanaan karir, karyawan dapat merencanakan karirnya melalui jabatan yang telah ada sesuai dengan bakat dan kemampuannya.

2. Metode Analisis Jabatan

Metode yang digunakan untuk mendapatkan informasi tentang sesuatu yang berkaitan dengan suatu jabatan atau pekerjaan dapat dilakukan dengan berbagai cara. Data diperoleh biasanya melalui data sekunder ataupun primer. Akan tetapi jika ingin mendapatkan hasil yang baik maka dapat menggabungkan kedua data tersebut. Pelaksanaan pengumpulan data menggunakan beberapa metode yaitu:

a. Observasi

Menurut Goode dan Hatt dalam (Sinambela, 2018 :37) "Terdapat berbagai jenis observasi baik yang primitif maupun yang modern, termasuk didalamnya melalui laboratorium." Peneliti harus dapat memilih jenis observasi yang tepat karena dalam metode ini mengamati dan mencatat pola perilaku seseorang, objek ataupun kejadian-kejadian melalui dengan cara yang sistematis. Menurut (Kasmir, 2018 :38) menyatakan bahwa observasi dapat dilakukan dengan tiga tahapan yaitu:

- 1) Observasi secara diam-diam, hal ini dapat dilakukan dengan cara mengamati pekerjaan yang sedang dilakukan oleh karyawan secara diam-diam karena karyawan yang sedang diamati akan merasa tidak sedang diamati sehingga karyawan dapat bekerja seperti biasa.
- 2) Memasang kamera tersembunyi, hal ini dilakukan untuk merekam seluruh aktivitas karyawan dalam melakukan pekerjaannya yang dapat dilihat apakah karyawan tersebut memang melakukan pekerjaannya sehingga terlihat sibuk atau karyawan tersebut tidak melakukan pekerjaannya sehingga terlihat kosong dan santai. Kondisi ini kemudian akan dianalisis sehingga dapat dijadikan alat pembanding untuk informasi lainnya.
- 3) Melakukan kerja sama dengan karyawan lain, dalam hal ini untuk memantau pekerjaan yang sedang di observasi. Kegiatan ini dilakukan tanpa sepengetahuan karyawan yang sedang diamati karena jika ketahuan tentu hasilnya akan menjadi subjektif. Maka dalam penentuan informan haruslah selektif sehingga informasi yang didapatkan objektif.

b. Wawancara

Nazir (Sinambela, 2018 :35) menyatakan bahwa “Wawancara adalah suatu proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan yang diwawancarai.” Menurut Sinambela (2018 :36) terdapat tiga jenis teknik wawancara yang dapat dilakukan yaitu :

- 1) Wawancara sistematis, adalah wawancara yang telah mempersiapkan pedoman wawancara secara tertulis terkait materi pertanyaan yang akan digunakan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Pedoman yang disusun akan memudahkan saat melakukan wawancara kepada narasumber karena akan memperoleh informasi yang sesuai dengan sistematika pertanyaan yang telah dibuat. Biasanya pedoman wawancara yang dirancang dimulai dengan hal yang umum hingga hal yang khusus.
- 2) Wawancara terarah, adalah wawancara bebas terarah karena dalam melakukan wawancara terarah ini pewawancara diberikan kebebasan dalam melakukan improvisasi dalam menyampaikan pertanyaannya akan tetapi tetap berada di jalur yang sudah ditentukan. Namun jika narasumber memberikan informasi yang kurang lengkap, maka pewawancara dapat memberikan pertanyaan tambahan untuk dapat menggali informasi yang lebih spesifik dan meyakinkan.
- 3) Wawancara diskusi kelompok terbuka, adalah metode yang berbeda dengan metode sebelumnya, karena dalam metode ini dilakukan secara berkelompok. Pengumpulan data diperoleh melalui diskusi kelompok atau biasa disebut dengan *Focus Group Discussion (FGD)* atau diskusi kelompok terfokus. Pada umumnya metode ini paling banyak digunakan untuk memperoleh informasi dalam penetapan tugas dan tanggung jawab. Penggunaannya yang luas menjadi keunggulan pada metode ini yang artinya, melalui wawancara dapat digali informasi yang lebih komprehensif sehingga dapat dijelaskan dalam analisis jabatan.

c. Kuesioner

Penyebaran kuesioner atau daftar pertanyaan ini berbeda dengan metode wawancara, karena dalam pengumpulannya datanya kuesioner dirancang dalam bentuk kualitatif namun hasilnya dalam bentuk kuantitatif. Penyebaran kuesioner dilakukan jika karyawan sulit untuk melakukan

wawancara sehingga karyawan hanya diminta untuk menjawab pertanyaan yang diberikan melalui kuesioner. Perlu diperhatikan dalam penyusunan kuesioner haruslah jelas, lengkap dan tidak bertele-tele.

Metode – metode yang telah dipaparkan di atas dapat dikombinasi antara metode karena setiap metode memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing sehingga untuk melakukan analisis jabatan sebaiknya mengkombinasikan beberapa metode. Agar kelemahan masing-masing metode dapat ditutupi dengan kelebihan masing-masing metode. Pada dasarnya dalam melakukan analisis harus mengarahkan kombinasi teknik yang dibutuhkan bagi spesifikasi atau deskriptif kerja yang akurat dan menjadikan acuan dalam menyusun analisis jabatan yang benar.

Analisis jabatan memberikan dampak yang besar bagi perusahaan atau instansi jika dikerjakan oleh orang yang tepat dan dilakukan secara benar. Maka dalam melakukan analisis jabatan haruslah sesuai dengan peraturan dan kaidah-kaidah yang berlaku sehingga dalam penyusunan uraian jabatan serta persyaratan jabatan dapat dilakukan secara tepat dan benar.

C. Analisis Beban Kerja

Analisis beban kerja adalah proses dalam menentukan jumlah jam kerja yang dibutuhkan pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. seorang pegawai dalam melakukan pekerjaannya diukur dari kualifikasi yang dimiliki seperti kompetensi ataupun perilakunya sehingga pegawai perlu memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan dalam sebuah jabatan.

Permenpan RB Nomor 1 Tahun 2020 menyebutkan bahwa “Analisis beban kerja adalah teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi

berdasarkan volume kerja.” Munandar (Syardiyansyah dan Rahman 2022) menyatakan “Satu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu.” dan Utomo (Nabawi 2019) menyatakan bahwa “Beban kerja merupakan kumpulan atau jumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau atau pemegang jabatan dalam waktu tertentu.”

Berdasarkan definisi tersebut analisis beban kerja adalah proses perhitungan antara uraian dan waktu kerja sehingga pegawai tidak ada akan berat atau berlebihan dalam mengerjakan tugas ataupun merasa kekurangan pekerjaan. Selain itu analisis beban kerja dapat menjadi suatu acuan dalam menentukan pelatihan bagi pegawai yang belum mampu memenuhi beban kerja yang diberikan sehingga pegawai dapat diberikan pelatihan agar kemampuannya dapat bertambah. Serta dapat menjadi dasar dalam menentukan kompensasi yang akan diberikan kepada pegawai. Berdasarkan perhitungan analisis beban kerja, maka perusahaan dapat menentukan waktu kerja dan jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan secara maksimal.

Menurut Soleman (Nabawi, 2019) “Ada 2 faktor yang mempengaruhi beban kerja yaitu faktor eksternal yang berasal dari luar tubuh seperti tugas, organisasi kerja dan lingkungan kerja. faktor internal yang berasal dari dalam tubuh akibat reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai sumber stress yang meliputi faktor somatik (jenis kelamin, usia, status, kondisi kesehatan, gizi dan sebagainya), dan faktor psikis (motivasi, kepercayaan, persepsi, kepuasan, dan sebagainya.)

1. Tujuan dan Manfaat Analisis Beban Kerja

Tujuan analisis beban kerja adalah untuk menentukan seberapa besar beban kerja relatif karyawan dalam mengerjakan suatu pekerjaan dalam unit atau bidang pada suatu perusahaan. Manfaat yang diberikan analisis beban kerja bagi karyawan dan perusahaan yaitu dapat menentukan jumlah kebutuhan pegawai, penyempurnaan struktur organisasi dan tugas jabatan. Melakukan analisis beban kerja harus memperhatikan minimal dua faktor menurut Sedarmayanti (2020 :135) yaitu:

- a. Faktor Ketidakhadiran yang perlu diketahui penyebabnya seperti masalah kesehatan, transportasi atau keperluan pribadi yang mendesak.
- b. Tingkat perputaran atau pergantian karyawan seperti keluar masuknya karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi.

Mengukur besaran beban kerja karyawan maka perlu adanya analisis secara mendalam menurut Kasmir (2018 :42) yaitu :

- a. Mencari tahu terkait uraian tugas dan spesifikasi pekerjaan yang ditentukan sebelumnya, agar dapat dengan mudah mengukur beban kerja yang ditanggung oleh setiap karyawan.
- b. Melakukan wawancara kepada pemegang jabatan dengan wawancara mendalam. Teknik ini dilakukan agar dapat mengetahui secara rinci mengenai informasi pekerjaan yang sedang dikerjakan karyawan.
- c. Membuat kuesioner dalam pembuatan ini pertanyaan yang diberikan haruslah mudah dipahami dan tidak berbelit-belit sehingga membingungkan pemegang jabatan dalam menjawab pertanyaan tersebut.
- d. Menanyakan kepada atasan langsung karena atasan lebih banyak mengetahui tentang pekerjaan karyawannya dan merupakan salah satu tugas atasan dalam menilai kinerja karyawannya.
- e. Mencari tahu dari laporan kerja yang telah dibuat sebelumnya. Hasil kerja yang sudah dilaporkan dalam suatu periode maka beban kerja karyawan akan terlihat serta kinerjanya.
- f. Membandingkan antara pekerjaan yang selevel baik dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan, dalam perbandingan ini maka akan diperoleh kelebihan masing-masing beban kerja dalam masing-masing jabatan. Setelah membandingkan maka akan diputuskan jabatan mana yang akan dipilih.
- g. Mencari tahu dari rekan sekerja hal ini dilakukan karena rekan

sekerja mengetahui kegiatan temannya sehari-hari sehingga dapat dijadikan sebagai masukan dalam melakukan analisis jabatan.

Analisis beban kerja adalah salah satu cara untuk menghitung beban kerja berdasarkan tugas yang diberikan serta menentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan dalam penyelesaian tugas tersebut. Beban kerja yang ditanggung oleh setiap pegawai tidak terlalu berat ataupun terlalu ringan serta tidak terjadinya penumpukan pegawai pada suatu unit tertentu. Oleh karena itu dengan adanya analisis beban kerja maka tugas dalam instansi akan dibagi habis kepada seluruh pegawai.

D. Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Pada PNS

Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan sumber daya manusia yang dimiliki oleh instansi pemerintahan yang telah diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian yang selanjutnya diberikan tugas, tanggung jawab, wewenang dan haknya dan diberi gaji sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil pasal 5 menyebutkan bahwa setiap instansi diwajibkan untuk menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan pegawai aparatur sipil negara sehingga dalam penyusunan analisis jabatan setiap instansi akan berpedoman pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban kerja yang sebelumnya telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 33 Tahun 2011 Tentang Pedoman Analisis Jabatan. Pedoman analisis jabatan tersebut diubah karena untuk melakukan upaya pembaharuan dan perubahan dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan agar dapat meningkatkan pelayanan yang lebih baik lagi.

Pada pedoman analisis jabatan dan analisis beban kerja Permenpan RB Nomor 1 Tahun 2020 pasal 5 menyatakan bahwa “Analisis jabatan dilakukan oleh tim analisis jabatan dan analisis beban kerja yang terdiri paling sedikit 7 orang” hal ini dilakukan agar menjamin objektivitas dari pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja sehingga ditetapkan dalam jumlah yang ganjil. “Tim Pelaksana bertugas untuk mengumpulkan data, menyusun informasi jabatan, dan memverifikasi data yang telah didapatkan” Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja pasal 4 ayat 2). Setelah semuanya telah disusun maka hasil dari analisis jabatan ditetapkan oleh pejabat Pembina Kepegawaian dan disampaikan kepada Menteri dan Kepala Badan Kepegawaian Negara serta Menteri Dalam Negeri.

1. Pelaksanaan Analisis Jabatan

Proses pelaksanaan analisis jabatan dilakukan dengan berbagai tahapan yang telah dipaparkan dalam lampiran Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja yaitu (1) persiapan dengan melakukan perencanaan proses analisis jabatan, pembentukan tim, pemberitahuan kepada unit organisasi yang akan menjadi sasaran, penyampaian formulir analisis jabatan dan petunjuk pengisiannya. (2) pengumpulan data jabatan, pada proses ini pengumpulan data jabatan dilakukan dengan melakukan pengisian daftar pertanyaan, wawancara, observasi dan referensi. (3) pengolahan data, dalam pengolahan ini dilakukannya penyusunan uraian jabatan, penyusunan spesifikasi, dan penyusunan peta jabatan. terakhir (4) verifikasi jabatan, dalam hal ini hasil dari pengolahan data jabatan diperiksa kebenarannya melalui pengecekan ulang

untuk mengetahui ada tidaknya hal yang perlu diperbaiki dalam informasi jabatan tersebut.

2. Pelaksanaan analisis beban kerja

Proses analisis beban kerja dilakukan secara sistematis dengan tiga tahapan yang dijelaskan dalam Permenpan RB Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, sebagai berikut:

- a. Pengumpulan data beban kerja, sebelum melakukan pengumpulan data, tim analisis melakukan pengkajian organisasi sehingga memperoleh kejelasan mengenai tugas pokok dan fungsi, rincian tugas, dan kegiatan. Setelah itu maka tim analisis akan melakukan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner, wawancara serta melakukan observasi.
- b. Aspek - aspek dalam perhitungan, untuk menghitung kebutuhan pegawai terdapat tiga aspek pokok yang perlu diperhatikan yaitu (1) beban kerja, yang merupakan aspek pokok yang menjadi dasar untuk perhitungan yang di mana beban kerja tersebut telah ditetapkan dalam program unit kerja yang selanjutnya dijabarkan menjadi target kerja. (2) standar kemampuan rata-rata dapat berupa standar kemampuan yang diukur dari satuan waktu yang digunakan atau satuan hasil. Standar kemampuan dari satuan waktu disebut dengan norma waktu, sedangkan standar kemampuan dari satuan hasil disebut dengan norma hasil. (3) Waktu kerja, yang dimaksud dengan waktu kerja adalah waktu kerja efektif, artinya waktu kerja yang secara efektif digunakan untuk bekerja. Waktu kerja efektif terdiri atas hari kerja efektif dan jam kerja efektif.
- c. Metode perhitungan kebutuhan pegawai dengan menggunakan 4 pendekatan yaitu :
 - 1) Pendekatan hasil kerja adalah menghitung kebutuhan dengan

mengidentifikasi beban kerja dari hasil kerja jabatan. Rumus yang digunakan dalam metode ini yaitu :

$$\frac{\text{Jumlah Hasil Kerja (beban kerja)}}{\text{Standar kemampuan Rata-rata}} \times 1 \text{ orang}$$

- 2) Pendekatan objek kerja adalah objek yang dilayani dalam pelaksanaan pekerjaannya. Metode ini digunakan untuk jabatan yang beban kerjanya bergantung pada jumlah objek yang dilayani. Rumus yang digunakan dalam metode ini yaitu :

$$\frac{\text{Jumlah objek kerja (beban kerja)}}{\text{Standar kemampuan Rata-rata}} \times 1 \text{ orang}$$

- 3) Pendekatan peralatan kerja adalah peralatan yang digunakan dalam bekerja yang dimana beban kerja bergantung pada peralatan kerja yang digunakan. Rumus yang digunakan dalam metode ini yaitu :

$$\frac{\text{Jumlah peralatan kerja (beban kerja)}}{\text{Rasio penggunaan alat kerja}} \times 2 \text{ orang}$$

- 4) Pendekatan tugas per tugas, adalah metode menghitung kebutuhan pegawai pada jabatan yang hasil kerjanya abstrak atau beragam. Rumus yang digunakan dalam metode ini yaitu :

$$\frac{\text{Beban kerja} \times \text{Waktu penyelesaian}}{\text{Waktu kerja efektif}} \times 1 \text{ orang}$$

Adapun Aspek dalam analisis beban kerja yang dijelaskan secara rinci dalam Permenpan RB Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja

- a. Norma Waktu (Variabel Tetap), Waktu yang dipergunakan untuk menghasilkan atau menyelesaikan produk ataupun hasil kerja

adalah relatif tetap sehingga menjadi variabel tetap dalam pelaksanaan analisis beban kerja. Norma waktu perlu ditetapkan dalam standar norma waktu kerja dengan asumsi tidak ada perubahan yang menyebabkan norma waktu tersebut berubah. Perubahan terjadi dikarenakan adanya perubahan kebijakan, perubahan peralatan, perubahan kualitas SDM, dan perubahan organisasi, sistem, ataupun prosedur.

- b. Volume Kerja (Variabel Tidak Tetap) Volume kerja diperoleh dari target pelaksanaan tugas untuk memperoleh hasil kerja atau produk. Setiap volume kerja yang berbeda-beda antar unit atau jabatan merupakan variabel tidak tetap dalam pelaksanaan analisis beban kerja.
- c. Jam Kerja Efektif Alat ukur yang digunakan untuk menghitung beban kerja adalah waktu efektif yang diisi dengan tindak kerja agar menghasilkan berbagai produk yang konkrit (benda) atau abstrak (jasa). Jam waktu efektif telah diatur dalam Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 68 Tahun 1995 yang telah menentukan jam kerja instansi pemerintah 37 jam 30 menit per minggu, baik untuk 5 hari kerja ataupun 6 hari kerja. Berdasarkan ketentuan tersebut maka dapat dihitung hari kerja dan jam kerja efektif yang akan digunakan sebagai alat ukur dalam melakukan analisis beban kerja. Jam kerja efektif adalah jumlah jam kerja formal yang dikurangi dengan waktu kerja yang hilang karena tidak bekerja (*allowance*) seperti istirahat makan, melepas lelah, buang air dan lain sebagainya.

Penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja yang telah ditentukan dan ditetapkan oleh Menteri maka uraian tugas, tanggung jawab, wewenang, dan syarat jabatan pns dapat diketahui dengan jelas sehingga dalam menentukan dan menempatkan pns pada jabatan yang sesuai dengan spesifikasinya. Sedangkan dengan adanya analisis beban kerja maka tidak akan terjadi penumpukan pegawai pada satu unit tanpa pekerjaan yang jelas dan kurangnya pegawai pada unit yang lain karena pekerjaan akan dibagi habis kepada seluruh pns untuk menciptakan efektivitas dan efisiensi dan profesionalisme sumber daya manusia aparatur.

Adapun peran manajemen sumber daya manusia sangatlah berpengaruh dalam perencanaan serta penempatan pegawai. Oleh karena itu dengan mengatur kembali kelembagaan pemerintahan yang berdasar pada prinsip pengorganisasian yang rasional dan objektif akan berpengaruh pada kinerja pegawai, sehingga dalam pembuatan analisis jabatan serta analisis beban kerja

haruslah sesuai dengan kaidah-kaidah yang berlaku. Jika dalam pembuatan analisis jabatan dan analisis beban kerja ini dilakukan oleh seseorang yang berkompeten dalam bidang tersebut maka dalam penempatan pegawai akan sesuai dengan spesifikasinya serta dalam pembagian tugas akan dibagi rata dalam instansi sehingga tidak akan terjadi penumpukan ataupun kekurangan pegawai.