

## **BAB II**

### **STUDI PUSTAKA**

#### **A. Studi Pustaka Terkait Fokus Jurusan**

##### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses mengatur sumber daya manusia. Kaehler & Grunde (Hasmin dan Nurung, J. 2021:1) mengemukakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia adalah proses berkelanjutan yang dirancang untuk menyediakan organisasi dan kelompok atau organisasi dengan personel yang sesuai sehingga mereka dapat ditempatkan pada posisi dan tempat yang sesuai ketika organisasi membutuhkannya.

Sedangkan menurut Flippo (Sabrina. R, 2021: 4) melihat manajemen sumber daya manusia sebagai:

“Manajemen sumber daya manusia berperan dalam proses merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengawasi berbagai macam aktivitas seperti pengadaan, pengembangan, pengompensasian, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan SDM supaya dapat dicapai harapan yang beragam baik bagi perseorangan atau individu, perusahaan, maupun juga masyarakat.”

Sedangkan menurut Wibowo (Fahrul, dkk, 2021:183) sumber daya manusia adalah:

“Sumber daya manusia dalam setiap organisasi, meskipun telah melalui tahap seleksi yang baik namun dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya masih selalu menghadapi persoalan yang tidak dapat di selesaikannya sendiri. Oleh karena itu perlu dilakukan segala usaha tindakan yang berhubungan langsung dengan perencanaan, penyusunan, pembangunan, pengembangan, pengarahan, penggunaan serta pengendalian segala - segala suatu secara bersama.”

Berdasarkan beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli di atas dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan atau usaha mengatur dan mengelola sumber daya manusia sebagai aset organisasi agar dapat menunjang produktivitas dan kinerja organisasi.

## 2. Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen sebagaimana dikemukakan oleh Koontz et al. (Hasmin dan Nurung, J. 2021:1) yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepegawaian, bimbingan dan pengendalian.

- a) Perencanaan (*Planning*)  
Perencanaan adalah suatu proses awal dalam menjalankan sebuah ide pada masa yang akan datang dan merupakan langkah awal dari rangkaian kegiatan yang dilakukan. Karena itu dibutuhkan berbagai instrumen yang dapat membantu memprediksi perkembangan, situasi, dan kondisi yang terjadi pada waktu rencana tersebut dilaksanakan. Berdasarkan pada prediksi dengan asumsi-asumsi masa depan memudahkan dalam penentuan apa yang akan dilakukan, siapa yang harus melakukannya, kapan, dan bagaimana seharusnya dilakukan.
- b) Pengorganisasian (*Organizing*)  
Pengorganisasian adalah serangkaian aktivitas yang merangkum dan menguraikan fungsi dan aktivitas yang dilakukan dalam setiap unit pekerjaan, dan menampungnya dalam bingkai struktural. Oleh karena itu, organisasi adalah wadah untuk mengelola pembentukan kerangka struktur administrasi, dan organisasi adalah fungsi manajemen dari pembentukan bingkai struktur.
- c) Pengadaan pegawai (*Staffing*)  
Pengadaan pegawai adalah fungsi dan aktivitas menyediakan dan mengerahkan sumber daya yang dimiliki dalam rangka pemenuhan kebutuhan organisasi dengan mengisi posisi yang diperlukan oagar organisasi dapat bererak. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam fungsi ini adalah memastikan kesesuaian kualifikasi yang dibutuhkan pada posisi tersebut, orang-orang yang ditempatkan.
- d) Pelaksanaan (*Actuating*)  
Pelaksanaan dilaksanakan sesuai dengan situasi dan kondisi yang penuh dengan perubahan dan ketidakpastian.

Pelaksanaannya membutuhkan perhatian yang serius sehingga pengalokasian waktu, dana, peralatan, dan tenaga terlaksana dengan tepat. Semua fungsi dan aktivitas perlu komunikasi agar terkoordinasi dan saling mengokong terwujudnya tujuan organisasi. Setiap kesalahan yang dapat dipantau perlu diperbaiki sesegera mungkin.

e) Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah suatu aktivitas organisasi yang dapat memastikan keseuaian perencanaan dengan pelaksanaan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

### 3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dasar dari manajemen sumber daya manusia adalah fungsi operasional. Ini adalah fundamental dari pelaksanaan proses manajemen sumber daya manusia yang dinilai efisien dan efektif untuk mencapai harapan perusahaan. Secara singkat terdapat lima fungsi operasional yang diuraikan oleh Sabrina. R, (2021):

a) Fungsi Pengadaan

Ini merupakan sebuah proses dalam penarikan, penyeleksian, penempatan, pengorientasian, serta penginduksian yang berfungsi dalam memperoleh karyawan yang sesuai dengan keperluan perusahaan atau organisasi. "*The right man in the right place*" adalah istilah yang tepat yang artinya "orang yang tepat di tempat yang tepat".

b) Fungsi Pengembangan

Melalui edukasi dan latihan, keterampilan bersifat teknis, teoritis, konseptual, dan moral para pekerja atau tenaga kerja dapat ditingkatkan.

c) Fungsi Kompensasi

Pada fungsi kompensasi terhadap pemberian yang bersifat balas jasa dengan cara langsung maupun tidak langsung yang bisa berupa uang maupun barang untuk pekerja, pegawai, atau tenaga kerja sebagai bagian dari balas jasa atau hasil (output) yang harus diberikan oleh lembaga.

d) Fungsi Pengintegrasian

Aktivitas yang berfungsi dalam menyatukan kepentingan sebuah organisasi dan kebutuhan dari karyawan dalam rangka terciptanya keserasian kerja sama dan bisa saling menguntungkan bagi organisasi atau perusahaan adalah fungsi pengintegrasian.

e) Fungsi Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan adalah salah satu upaya yang digunakan untuk proses pemeliharaan dan peningkatan fizikal, mental, dan kesetiaan pekerja sehingga hubungannya terjalin sifatnya lama atau berjangka panjang dapat tercipta dan terbentuk.

Berdasarkan penjelasan diatas, salah satu fungsi operasional manajemen sumber daya manusia aparatur yaitu fungsi pengadaan menjelaskan bahwa pengadaan orang yang tepat di tempat yang tepat merupakan hal yang penting. Sehingga hal ini sejalan dengan penelitian peneliti yakni terkait analisis jabatan dan analisis beban kerja sehingga orang yang akan menempati jabatan tersebut merupakan orang yang tepat berdasarkan kriteria – kriteria yang disyaratkan.

## **B. Studi Pustaka Terkait Karya**

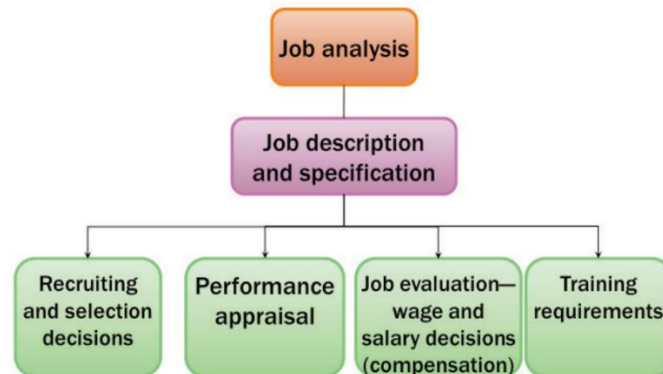
### **1. Analisis Jabatan**

a. Pengertian Analisis Jabatan

Analisis jabatan adalah proses mempelajari dan mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan operasi dan tanggung jawab suatu pekerjaan atau jabatan tertentu. Menurut Handoko (Semaun, 2019:100) “Analisis jabatan ialah mengumpulkan, mengevaluasi dan mengoordinasikan informasi tentang pekerjaan – pekerjaan secara sistematis”.

Flippo (1980) menjabarkan bahwa ada dua aktivitas dalam analisis jabatan, diantaranya: a. mengumpulkan informasi tentang operasi dan tanggung jawab suatu jabatan; b. mempelajarinya lebih mendalam.

**Gambar 1**  
**Manfaat Analisis Jabatan**



Sumber: Dessler (Wulandari, 2017:47)

Berdasarkan gambar di atas, Dessler (Wulandari, 2017:47) menjelaskan bahwa analisis jabatan memuat dekripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang kemudian dapat dipergunakan sebagai acuan perekrutan dan seleksi, penilaian kinerja, evaluasi jabatan-keputusan gaji dan upah, dan persyaratan pelatihan atau pengembangan pegawai.

Pemangku jabatan harus mengetahui dan memahami setiap uraian tugas dan tanggung jawab dari pekerjaan yang dilakukan, menurut Rachmawati (Ginting, 2019:6) mengemukakan bahwa “analisis jabatan merupakan prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan pegawai seperti apa yang akan dipekerjakan untuk jabatan tersebut”. “Analisis jabatan sebagai prosedur melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan setiap jabatan yang diperoleh dan dicatat secara sistematis”. Dale Yoder (Arismunandar dan Khair 2020:276).

Menurut Arianty (Arismunandar dan Khair 2020:276) “Analisis jabatan adalah proses pengumpulan informasi secara sistematis tentang sebuah jabatan/pekerjaan, yang bertujuan untuk membuat berbagai keputusan tentang pekerjaan”. Analisis jabatan ini akan memperjelas bagi

pimpinan maupun anggota tentang muatan pekerjaan sehingga para pegawai diharap mampu meraih kinerja yang baik dengan melalui pemahaman analisis jabatan.

Berdasarkan beberapa pengertian analisis jabatan menurut para ahli di atas dapat dikatakan bahwa analisis jabatan adalah proses pengumpulan data atau informasi jabatan mulai dari tugas hingga keahlian dan kemampuan yang diperlukan pada posisi jabatan terkait.

b. Dasar Hukum Analisis jabatan

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja bahwa “setiap instansi pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja”. Undang – Undang Nomor 5 tahun 2014 setiap instansi pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja.

c. Proses Analisis Jabatan

Berdasarkan Permen PAN dan RB No. 1 tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, proses pelaksanaan analisis jabatan dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

- 1) Persiapan:
  - a. Perencanaan proses analisis jabatan
  - b. Pembentukan Tim
  - c. Pemberitahuan kepada unit organisasi yang akan menjadi sasaran
  - d. Penyampaian formulir analisis jabatan dan petunjuk pengisiannya.

- 2) Pengumpulan Data Jabatan:
  - a. Pengisian daftar pertanyaan
  - b. Wawancara
  - c. Observasi
  - d. Referensi
- 3) Pengolahan Data Jabatan:
  - a. Penyusunan uraian jabatan
  - b. Penyusunan spesifikasi jabatan
  - c. Penyusunan peta jabatan
- 4) Verifikasi Jabatan:  
 Hasil pengolahan data jabatan diperiksa kebenarannya melalui pengecekan ulang untuk mengetahui ada tidaknya hal yang perlu diperbaiki terhadap informasi jabatan

#### d. Manfaat Analisis Jabatan

Menurut Sedarmayanti (Michael, 2017:2), manfaat analisis jabatan, adalah:

- 1) Penarikan, seleksi dan penempatan pegawai;
- 2) Sebagai petunjuk dasar dalam menyusun program latihan dan pengembangan;
- 3) Penilaian kinerja atau pelaksanaan kerja;
- 4) Memperbaiki cara bekerja pegawai;
- 5) Merencanakan organisasi agar memenuhi syarat/ memperbaiki struktur organisasi sesuai beban dan fungsi jabatan;
- 6) Merencanakan dan melaksanakan promosi serta transfer pegawai;
- 7) Bimbingan dan penyuluhan pegawai

Sedangkan menurut Rachmawati (Ginting, 2019:6) ada beberapa manfaat analisis jabatan, yaitu:

- 1) Sebagai standar pengadaan tenaga kerja
- 2) Dasar untuk mengambil keputusan dalam hal pelatihan
- 3) Evaluasi kinerja
- 4) Penilaian kinerja
- 5) Promosi dan perpindahan pegawai
- 6) Informasi jabatan membantu untuk mengetahui sejauh mana tujuan dan sasaran organisasi tercapai
- 7) Gambaran bagi pegawai baru tentang pekerjaan

- 8) Konsultasi apakah jabatan yang ada sesuai atau tidak sesuai.

Berdasarkan beberapa uraian manfaat di atas, dapat dikatakan bahwa manfaat analisis jabatan adalah memberikan informasi – informasi jabatan yang dapat membantu manajemen sehingga pekerjaan dapat berjalan efektif dan efisien.

## **2. Analisis Beban Kerja**

### **a. Pengertian Analisis Beban Kerja**

Analisis beban kerja adalah proses yang dilakukan untuk mengetahui dan menghitung berapa beban kerja dan pegawai yang dibutuhkan dalam satu jabatan tertentu. Menurut Hart & Staveland (Diana dan Harta, 2017:4), “Beban kerja adalah sesuatu yang berasal dari interaksi antara tugas – tugas di lingkungan kerja yang digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan dan pandangan dari pekerja”.

Menurut Adawiyah & Sukmawati (2013:133) mengemukakan bahwa “Analisis beban kerja merupakan suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektifitas dan efisiensi kerja organisasi”. “Beban kerja organisasi masing – masing pegawai harusnya merata sehingga dapat dihindari adanya salah satu pegawai yang aktivitasnya terlalu banyak dan terlalu sedikit demikian pula dihindari adanya pegawai yang tugasnya terlalu bertumpuk – tumpuk dan pegawai yang terlalu sedikit beban kerjanya sehingga seperti banyak menganggur.” Sutarto (Diana dan Harta, 2017:4).

Komaruddin (Kurnia, A. 2010:13) menjabarkan bahwa:

“Analisa beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu, atau dengan kata lain analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seorang petugas”.

Berdasarkan beberapa penjelasan mengenai analisis beban kerja di atas, dapat dikatakan bahwa analisis beban kerja adalah suatu kegiatan sistematis untuk menghitung beban kerja suatu jabatan sehingga dapat diketahui berapa jumlah pemegang jabatan yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan.

#### b. Dasar Hukum Analisis Beban Kerja

Dasar hukum analisis beban kerja tercantum dalam Permen PAN dan RB Nomor 1 tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja sebagaimana telah dijelaskan di atas.

Berdasarkan Peraturan Menteri dalam Negeri (Permendagri) Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Depdagri dan Pemerintah Daerah, menjelaskan bahwa “Analisis beban kerja adalah suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja”.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (Perka BKN) Nomor 19 tahun 2011 tentang Pedoman Umum Penyusunan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil menjelaskan bahwa “Beban kerja ditetapkan berdasarkan tugas dan fungsi unit organisasi yang diuraikan menjadi rincian tugas yang diselesaikan pada jangka waktu tertentu”.

### c. Proses Analisis Beban Kerja

Berdasarkan Permen PAN dan RB Nomor 1 tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja dijelaskan bahwa analisis beban kerja dilaksanakan dengan tahapan berikut:

- 1) Pengumpulan Data Beban Kerja.  
Sebelum melakukan pengumpulan data, para Tim harus melakukan pengkajian organisasi sehingga memperoleh kejelasan mengenai:
  - a. tugas pokok dan fungsi;
  - b. rincian tugas; dan
  - c. rincian kegiatan.Setelah melakukan pengkajian organisasi, pelaksanaan pengumpulan data dapat dilakukan dengan:
  - 1) kuesioner;
  - 2) wawancara; dan
  - 3) observasi.
- 2) Aspek-aspek dalam perhitungan Dalam menghitung kebutuhan pegawai terdapat 3 (tiga) aspek pokok yang harus diperhatikan. Ketiga aspek tersebut adalah:
  - a. Beban kerja  
Beban kerja merupakan aspek pokok yang menjadi dasar untuk perhitungan. Beban kerja perlu ditetapkan melalui program-program unit kerja yang selanjutnya dijabarkan menjadi target pekerjaan untuk setiap jabatan.
  - b. Standar Kemampuan  
Rata-rata 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.
  - c. Waktu Kerja  
Waktu kerja yang dimaksud di sini adalah waktu kerja efektif, artinya waktu kerja yang secara efektif digunakan untuk bekerja
- 3) Metode Perhitungan Kebutuhan Pegawai  
Metode perhitungan kebutuhan pegawai yang dipilih adalah metoda beban kerja yang diidentifikasi dari:
  - a) Pendekatan Hasil kerja  
Hasil kerja adalah produk atau output jabatan. Metode dengan pendekatan hasil kerja adalah menghitung kebutuhan dengan mengidentifikasi beban kerja dari hasil kerja jabatan. Dalam menggunakan metode ini, informasi yang diperlukan adalah:
    - 1) wujud hasil kerja dan satuannya;

- 2) jumlah beban kerja yang tercemin dari target hasil kerja yang harus dicapai;
- 3) standar kemampuan rata-rata untuk memperoleh hasil kerja.

Rumus menghitung dengan pendekatan metode ini adalah:

$$\frac{\text{Jumlah Hasil Kerja (Beban Kerja)}}{\text{Standar Kemampuan Rata – rata}} \times 1 \text{ Orang}$$

- b) Pendekatan Objek kerja  
Objek kerja yang dimaksud disini adalah objek yang dilayani dalam pelaksanaan pekerjaan. Metoda ini dipergunakan untuk jabatan yang beban kerjanya bergantung dari jumlah objek yang harus dilayani. Metode ini memerlukan informasi:
- 1) wujud objek kerja dan satuan;
  - 2) jumlah beban kerja yang tercemin dari banyaknya objek yang harus dilayani;
  - 3) standar kemampuan rata-rata untuk melayani objek kerja.

Rumus menghitung dengan pendekatan metoda ini adalah:

$$\frac{\text{Jumlah Objek Kerja (Beban Kerja)}}{\text{Standar Kemampuan Rata – rata}} \times 1 \text{ Orang}$$

- c) Pendekatan Peralatan kerja  
Peralatan kerja adalah peralatan yang digunakan dalam bekerja. Metoda ini digunakan untuk jabatan yang beban kerjanya bergantung pada peralatan kerjanya. Dalam menggunakan metoda ini, informasi yang diperlukan adalah:
- 1) satuan alat kerja
  - 2) jabatan yang diperlukan untuk pengoperasian alat kerja;
  - 3) jumlah alat kerja yang dioperasikan;
  - 4) rasio jumlah pegawai per jabatan per alat kerja (RPK);
  - 5) pergantian jam kerja (jaga)

Rumus perhitungannya adalah:

$$\frac{\text{Jumlah Peralatan Kerja (Beban Kerja)}}{\text{Rasio Penggunaan alat Kerja}} \times 2 \text{ Orang}$$

## d) Pendekatan Tugas per Tugas Jabatan

Metoda ini adalah metoda untuk menghitung kebutuhan pegawai pada jabatan yang hasil kerjanya abstrak atau beragam. Hasil beragam artinya hasil kerja dalam jabatan banyak jenisnya. Informasi yang diperlukan untuk dapat menghitung dengan metoda ini adalah:

- 1) uraian tugas beserta jumlah beban untuk setiap tugas;
- 2) waktu penyelesaian tugas;
- 3) jumlah waktu kerja efektif per hari rata-rata.

Rumusny adalah:

$$\frac{\text{Beban Kerja x Waktu Penyelesaian}}{\text{Waktu Kerja Efektif}} \times 1 \text{ Orang}$$

## d. Manfaat Analisis Beban Kerja

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.1 tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja manfaat analisis beban kerja ialah:

- 1) Sebagai tolok ukur dalam pembagian tugas serta melaksanakan kegiatannya yaitu berupa norma waktu penyelesaian pekerjaan, tingkat efisiensi kerja, dan standar beban kerja dan prestasi kerja, menyusun formasi pegawai serta penyempurnaan sistem prosedur kerja dan manajemen lainnya
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja serta langkah – langkah lainnya dalam rangka meningkatkan pembinaan, penyempurnaan dan pendayagunaan aparatur negara baik dari segi kelembagaan, ketatalaksanaan maupun kepegawaian.