

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan kajian dan rujukan dari penelitian terdahulu guna mendukung penelitian ini, maka perlu telaah dan review beberapa penelitian yang menganalisis tentang beban kerja.

Hanifah (2008) melalui penelitian tentang “Analisis Beban Kerja Karyawan Pada Divisi Produksi” yang dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas, Bogor. Bahwa: 1) Permasalahan pada unit meber yaitu pelaksanaan tugas yang tidak sesuai dengan tanggung jawab masing-masing karyawan dan peltihan mengenai pembeberan pucuk daun teh yang belum rutin dilaksanakan sedangkan permasalahan pada unit; 2) Berdasarkan hasil perhitungan PBK, jumlah karyawan yang efisien untuk unit meber yaitu sebanyak lima orang, unit pelayuan empat orang, unit penggilingan dan oksidasi enzyomatis dua orang, unit pengeringan empat orang, unit sortasi lima orang, dan unit pengepakan sebanyak tujuh orang; 3) Rekomendasi yang dapat diberikan kepada PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas adalah memperbanyak pelatihan berdasarkan unit kerja, memberikan insentif yang sesuai dengan jam kerja, menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki serta memberikan perhatian yang lebih dari atasan sehingga dapat lebih meningkatkan kinerja karyawan.

Setyawan (2008) dalam skripsinya yang berjudul “Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Sumber Daya Manusia “(Studi Kasus Seksi Main Distribution Frame Bogor Centrum) mengemukakan bahwa persepsi karyawan tentang analisis pekerjaan dan kondisi pekerjaan yang sudah baik. Permasalahan yang terjadi di Seksi Main Distribution Frame (MDF) adalah waktu penyelesaian pekerjaan yang terkadang melebihi jam kerja, peralatan yang sering dipinjam oleh unit lain, tugas dari manajemen yang datang bersamaan dengan target kerja yang tinggi dan beberapa permasalahan teknis. Beban kerja di Seksi MDF dinilai terlalu besar sehingga terjadi over capacity. Hal ini sejalan dengan hasil perhitungan jumlah karyawan yang efektif untuk bekerja di Seksi MDF, dimana perlu adanya penambahan jumlah karyawan. Dalam penelitian ini disebutkan pula adanya peningkatan target perusahaan. Sejalan dengan hal tersebut perlu dilakukan penambahan jumlah karyawan lebih banyak dibandingkan dengan tidak ada penambahan target untuk menyeimbangkan beban kerja.

Sementara Windry Novera (2010) melakukan penelitian ” Analisis Beban Kerja Dan Kebutuhan Karyawan Bagian Administrasi Akademik Dan Kemahasiswaan” yang di lakukan di Unit Tata Usaha Departemen Pada Institut Pertanian Bogor.

Dari hasil penelitian pekerjaan administrasi akademik dan kemahasiswaan,
2) Menghitung penggunaan waktu kerja oleh karyawan administrasi akademik dan kemahasiswaan, dan 3) Menganalisis beban kerja serta jumlah kebutuhan karyawan administrasi akademik dan kemahasiswaan berdasarkan beban kerja yang terdapat di unit tata usaha.

Hasil penelitian terdahulu dari Lilis Dian Prihatini (2007) tentang ” Analisis Hubungan Beban Kerja Dengan Stress Kerja Perawat Di Tiap Ruang Rawat Inap Rsud Sidikalang” yang di lakukan di RSUD Sidiklang Medan. yang penelitiannya bertujuan untuk menghitung beban kerja masing-masing jabatan karyawan, menghitung jumlah pegawai yang efisiensi untuk masing-masing jabatan dan menganalisis kinerja dan pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan PTLI.

Hasil penelitian menemukan bahwa pendistribusian beban kerja oleh perusahaan tidak merata, terdapat karyawan yang kelebihan beban kerja dan terdapat pula karyawan yang kekurangan beban kerja. hasil dari perhitungan beban kerja berdsarkan *workload* analisis menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki beban kerja paling berat berada di divisi *operation* dan sales. Pada divisi ini diperlukan tambahan karyawan sebanyak 3 orang, 1 orang untuk divisi *operation* dan 2 orang untuk divisi Sales. Selain dua divisi tersebut HRD juga membutuhkan tambahan 1 orang karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan divisi tersebut. Dalam kondisi seperti kinerja yang diberikan oleh karyawan tergolong masih baik, hasil ini diperoleh dari presepsi rata-rata karyawan.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Pendekatan	Penggali Data	Analisis Data	Hasil
1)	Siti Hanifah (2008) Analisis Beban Kerja Karyawan Pada Divisi Produksi di PT.	Jenis penelitian eksplorasi.	Tanya jawab kepada responden dan pengisian kuisioner.	Data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat kuantitatif dan kualitatif.	Permasalahan pada unit meber yaitu pelaksanaan tugas yang tidak sesuai dengan tanggung jawab masing-masing karyawan dan

	Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas, Bogor				peltihan mengenai pembeberan pucuk daun teh yang belum rutin dilaksanakan sedangkan permasalahan pada unit.
2)	Windry Novera (2010) Analisis Beban Kerja Dan Kebutuhan Karyawan Bagian Administrasi Akademik Dan Kemahasiswaan di Unit Tata Usaha Departemen Pada Institut Pertanian Bogor.	Metode data kualitatif kuantitatif	Pengumpulan data primer mengenai karyawan diperoleh melalui metode <i>work sampling</i> yaitu pengamatan terhadap aktifitas yang dilakukan oleh karyawan	Pengelompokkan kegiatan-kegiatan selama pengamatan.	Menghitung penggunaan waktu kerja oleh karyawan administrasi akademik dan kemahasiswaan, dan Menganalisis beban kerja serta jumlah kebutuhan karyawan administrasi akademik dan kemahasiswaan
3)	Lilis Dian Prihatini(2007) Analisis Hubungan Beban Kerja Dengan Stress Kerja Perawat Di Tiap Ruang Rawat Inap Rsud Sidikalang di RSUD Sidiklang Medan	Penelitian dengan rancangan Cross sectional. Dan menggunakan Penelitian analitik.	Studi dokumentasi dengan mempelajari data-data tentang riwayat pekerjaan responden.	Data di analisis dengan statistik dengan menggunakan SPSS, dan menggunakan statistik <i>one way anova</i> .	Terdapat hubungan yang signifikan antara beban kerja dengan stress pada perawat

4)	Novi yanti (2013) Analisis Beban Kerja Karyawan Guna Mengevaluasi Kinerja Karyawan Divisi Marketing (Study Kasus di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kalitidu Bojonegoro)	Analisis Kualitatif Deskriptif	Wawancara kepada karyawan bagian <i>marketing</i> , Observasi pengamatan terhadap aktifitas <i>marketing</i> .	Analisis Dekriptif kualitatif	Diketahui bahwa beban kerja yang diberikan perusahaan sangat berat (<i>over capacity</i>) seluruh beban kerja tidak dapat terealisasi. hasil perhitungan berdasarkan <i>Workload Analisis</i> menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki beban kerja paling berat adalah Pelaksana <i>Marketing Mikro</i> .
----	---	--------------------------------	--	-------------------------------	---

Dari tabel 2.1 dapat di jelsakan persamaan dan perbedaan antara penelitian dengan yang peneliti lakukan. Adapun persamaanya adalah satu variabel yang digunakan yaitu analisis beban kerja (*workload analysis*). Sedangkan perbedaanya terletak pada metode penelitian yaitu peneliti menggunakan metode deskriptif kualitatif dan studi kasus.

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Pengertian Perencanaan

Menurut Rivai (2004: 37) pada dasarnya perencanaan merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan.

Sedangkan Mangkunegara (2008: 5) perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang

berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai, yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

Perencanaan SDM adalah pengembangan dari strategi penyusunan karyawan yang komprehensif untuk memenuhi kebutuhan SDM perusahaan di masa yang akan datang dan sebagai awal dari pelaksanaan fungsi SDM Cahayani, (2009:29).

Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah proses perencanaan yang mencakup peramalan kebutuhan pegawai dimasa yang akan datang dari berbagai kategori pekerjaan, meramalkan suplai karyawan saat ini dan di masa yang akan datang, dan dibandingkan permintaan sumber daya manusia dengan suplai yang ada Sani (2010:17).

Proses perencanaan dibagi menjadi 3 (tiga):

1. Peramalan permintaan sumber daya manusia
2. Analisis penawaran sumberdaya manusia yang tersedia.
3. Rekonsiliasi ketidakcocokan antara permintaan dan penawaran yang tersedia dengan merancang aktivitas sumberdaya manusia.

Fungsi Perencanaan SDM seperti yang dinyatakan oleh Nawawi (2005:141) adalah untuk memprediksi kondisi tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan perusahaan sebagai organisasi yang kompetitif dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis sekarang dan di masa mendatang. Oleh karena itu manfaat perencanaan SDM sebagai berikut :

- a. Meningkatkan Sistem Informasi SDM, yang secara terus menerus diperlukan dalam mendayagunakan SDM secara efektif dan efisien bagi pencapaian tujuan bisnis perusahaan.
- b. Perencanaan SDM juga bermanfaat untuk : meningkatkan pendayagunaan SDM, menyelelarkan aktivitas SDM dengan sasaran organisasi secara lebih efisien, menghemat tenaga, waktu, dan dana serta dapat meningkatkan kecermatan dalam proses penerimaan tenaga kerja, mengembangkan dan menambah informasi SDM.
- c. Fungsi Perencanaan SDM untuk mempermudah pelaksanaan koordinasi SDM oleh Manajer SDM, dalam usaha memadukan pengelolaan SDM yang merupakan tanggung jawab manajer lainnya, meskipun terbatas pada unit kerja masing-masing.
- d. Perencanaan SDM Jangka panjang bermanfaat bagi organisasi untuk memperkirakan kondisi dan kebutuhan pengelolaan SDM dalam jangka waktu 2 sampai 10 tahun mendatang.
- e. Perencanaan SDM Jangka Pendek bermanfaat untuk posisi/jabatan atau pekerjaan yang lowong pada tahun yang akan datang

2.2.2 Pengertian Beban Kerja

Teknik analisis beban kerja (*workload analysis*) memerlukan penggunaan rasio atau pedoman penyusunan staf standar dalam upaya mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia. Analisis beban kerja mengidentifikasi banyaknya karyawan maupun tipe karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasional. Langkah pertama adalah mendentifikasi seberapa banyak

keluaran yang hendak dicapai organisasi. Hal ini selajutnya diterjemahkan ke dalam jumlah jam kerja karyawan di setiap kategori pekerjaan yang akan diperlukan untuk mencapai tingkat keluaran tersebut, apabila tingkat keluaran diperkirakan berubah, maka perubahan pekerjaan dapat diprediksi dengan mengkalkulasi berapa banyak jam kerja karyawan yang dibutuhkan. Simamora (2004:141)

Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan menurut jenis pekerjaannya. Apabila sebagian besar karyawan bekerja sesuai dengan standar perusahaan, maka tidak menjadi masalah. Sebaliknya, jika karyawan bekerja di bawah standar maka beban kerja yang diemban berlebih. Sementara jika karyawan bekerja di atas standar, dapat berarti estimasi standar yang ditetapkan lebih rendah dibanding kapasitas karyawan itu sendiri. Kebutuhan SDM dapat dihitung dengan mengidentifikasi seberapa banyak *output* perusahaan pada divisi tertentu yang ingin dicapai. Kemudian hal itu diterjemahkan dalam bentuk lamanya (jam dan hari) karyawan yang diperlukan untuk mencapai *output* tersebut, sehingga dapat diketahui pada jenis pekerjaan apa saja yang terjadi deviasi negatif atau sesuai standar. Analisis beban kerja sangat erat kaitannya dengan fluktuasi permintaan pasar akan barang dan jasa perusahaan sekaligus dengan pemenuhan SDM yang diperlukan untuk memenuhi permintaan pasar komoditi. Semakin tinggi permintaan pasar terhadap komoditi tertentu, perusahaan akan segera memenuhinya dengan meningkatkan produksinya. Sejalan dengan itu jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan semakin banyak Mangkuprawira, (2003:86).

Menurut Simamora (1995) Analisis Beban kerja adalah mengidentifikasi baik jumlah karyawan maupun kualifikasi karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Analisis Beban Kerja adalah suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja. Volume Kerja adalah sekumpulan tugas/pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu 1 tahun. Efektivitas kerja adalah perbandingan antara bobot/beban kerja dengan jam kerja efektif dalam rangka penyelesaian tugas dan fungsi organisasi (Depdagri, 2008).

Sedangkan Hasibuan (2005:13) Analisis beban kerja adalah penentuan jumlah pekerja yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu.

Menurut Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara RI PAN: (2004) Beban kerja adalah sejumlah target pekerjaan atau target hasil yang harus dicapai dalam satu satuan waktu tertentu. Beban kerja juga merupakan aspek pokok yang menjadi dasar untuk perhitungan formasi dari pekerja. Caranya berdasarkan perhitungan tingkat produktifitas pekerja.

2.2.2.1 Faktor Mempengaruhi Beban Kerja

Rodhal (1989) dan Manuaba (2000) dalam Prihatini (25:2007) Menyatakan bahwa beban kerja dipengaruhi factor-faktor sebagai berikut:

a. Faktor eksternal yaitu beban yang bersala dari luar tubuh pekerja:

- Tugas-tugas yang dilakukan bersifat fisik seperti stasiun kerja, tata ruang, kondisi kerja, sikap kerja, tempat kerja, alat serta kondisi kerja. Sedangkan

tugas-tugas yang bersifat mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan.

- Organisasi kerja seperti lamanya waktu kerja , waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, system pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.
- Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik , lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.

Ketiga aspek ini sering disebut sebagai *stressor*.

- b. Factor internal adalah factor yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Reaksi tubuh disebut *Starin* , berat ringan *strain* dapat dinilai secara obyektif maupun subyektif . factor internal meliputi factor somatic (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status, gizi, kondisi kesehatan), factor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

2.2.2.2 Dampak Beban Kerja

Beban kerja yang terlalu berlebihan akan menimbulkan kelelahan fisik maupun mental dan reaksi-reaksi emosional seperti sakit kepala gangguan pencernaan dan mudah marah. Sedangkan beban yang terlalu sedikit dimana pekerjaan yang terjadi karena pengulangan gerak akan menimbulkan kebosanan. Rasa monoton. Kebosanan dalam kerja rutin sehari-hari karena tugas atau pekerjaan yang terlalu sedikit mengakibatkan kurangnya perhatian pada pekerjaan sehingga secara potensial membahayakan pekerja. Beban kerja yang

berlebihan akan menimbulkan stress kerja Manuaba (2000) dalam Prihatini (26:2007)

2.2.3 Pengertian Analisis Pekerjaan

Menurut Simamora (2004: 81) menjelaskan bahwa analisis pekerjaan adalah proses pengumpulan dan pemeriksaan atas aktivitas kerja utama didalam sebuah posisi serta kualifikasi (keahlian, pengetahuan, kemampuan serta sifat individu lainnya) yang diperlukan untuk melaksanakan aktifitas ini. Dessler (1997:90) menjelaskan analisis jabatan yaitu prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang macam apa yang akan dipekerjakan untuk itu.

Analisis pekerjaan/analisis jabatan, disamping menghasilkan uraian dan spesifikasi pekerjaan, memiliki kegunaan lain, yaitu (Rachmawati, 2008):

1. Pengadaan tenaga kerja

Spesifikasi pekerjaan merupakan standar personalia yang digunakan sebagai pembanding para calon teaga kerja. Isi spesifikasi pekerjaan akan memberikan dasar pembentukan prosedur seleksi nantinya.

2. Pelatihan

Isi uraian tugas dan pekerjaan dapat digunakan sebagai dasar untuk mengambil keputusan, khususnya dalam hal program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

3. Evaluasi kinerja

Persyaratan-persyaratan dan uraian jabatan dapat dinilai sebagai dasar untuk menentukan nilai pegawai dalam pemberian kompensasi yang layak.

4. Penilaian prestasi

Deskripsi pekerjaan berguna untuk menentukan sasaran pekerjaan yang dapat digunakan untuk menilai apakah pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik oleh karyawan.

5. Promosi dan transfer pegawai

Informasi dan data pegawai akan membantu proses pengambilan keputusan sebagai dasar program promosi dan transfer pegawai.

6. Organisasi

Informasi data yang dimiliki dapat pula membantu manajemen untuk mengetahui sejauh mana tujuan dan sasaran organisasi tercapai. Hal ini untuk mengindikasikan ada tidaknya yang perlu diubah dalam suatu organisasi.

7. Induksi

Uraian pekerjaan akan sangat berguna, terutama pada pegawai baru, untuk tujuan orientasi karena akan memberikan gambaran pada pegawai baru tentang pekerjaan yang harus dilakukan.

8. Konsultasi

Informasi pekerjaan akan bermanfaat bagi pemberian konsultasi baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja tetapi merasa tidak sesuai dengan pekerjaan yang ada sekarang.

Menurut Moekijat (1999:14) menjelaskan bahwa analisis pekerjaan adalah suatu prosedur, melalui mana fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan diperoleh atau dikumpulkan dicatat secara sistematis. Analisis jabatan menyelidiki tugas-tugas, proses-proses, tanggung jawab-tanggung jawab, kondisi-kondisi kerja, dan syarat-syarat perseorangan. Analisis pekerjaan

berhubungan dengan jabatan dan syarat-syarat mengenai orangnya untuk melakukan jabatan itu dengan sebaik-baiknya.

Sedangkan menurut Meldona (2009:37) Menjelaskan bahwa Analisis pekerjaan adalah menempatkan orang yang tepat pada suatu pekerjaan tertentu sesuai dengan kemampuan, keahlian dan pengalaman dalam melakukan suatu pekerjaan.

Mangkuprawira (2003:42) mendefinisikan analisis pekerjaan merupakan kegiatan pengumpulan data tentang pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan dan kemudian dianalisis untuk berbagai keperluan. Di dalamnya terdapat syarat-syarat teknis analisis pekerjaan yang diperlukan yaitu:

1. Harus dinamis sejalan dengan perubahan-perubahan lingkungan internal dan eksternal.
2. Prosedurnya harus dapat diaplikasikan dan dikelola akurat, absah dan efisien serta efektif.
3. Pelaksanaan analisis jabatan memiliki pengetahuan, keahlian dan pengalaman yang memadai.
4. Melibatkan semua komponen karyawan dan pimpinan secara aktif.

Sedangkan menurut Panggabean (2002:15) analisis pekerjaan merupakan suatu proses penyelidikan yang sistematis untuk memahami tugas-tugas, keterampilan, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dalam sebuah organisasi.

Analisis pekerjaan mencakup 3 hal:

1. *Job Description* (deskripsi pekerjaan) adalah informasi mengenai tugas, kewajiban dan tanggung jawab pekerjaan. Dalam deskripsi pekerjaan ini sudah dijabarkan tugasnya, tanggung jawabnya serta kewajiban yang harus dilaksanakan.
2. *Job specification* (spesifikasi pekerjaan) adalah persyaratan-persyaratan baik secara umum maupun khusus yang harus dimiliki agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Persyaratan tersebut antara lain: 1) persyaratan pendidikan, 2) persyaratan kesehatan, 3) surat dari kepolisian (PNS), 4) keahlian/keterampilan, 5) pengalaman pekerjaan.
3. Standard kinerja, adalah *output* atau hasil dari pekerjaan yang sesuai dengan standard yang ditentukan perusahaan. Standard ini akan menentukan apakah hasil dari pekerjaan tersebut sesuai dengan standard yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut Mathis (2001:252) Informasi analisis pekerjaan dapat dikumpulkan dengan berbagai cara, satu pertimbangannya adalah siapa yang melakukan analisis pekerjaan itu. Pertimbangan lain adalah metode yang dipakai. Metode yang umum adalah observasi, wawancara dan angket. Sering dipilih kombinasi dari berbagai pendekatan itu, bergantung pada situasi dan organisasi. Setiap metode dibahas sebagai berikut:

1. Observasi

Apabila metode observasi dipilih, seorang manajer, analis pekerjaan, atau insinyur industri mengamati individu yang melakukan pekerjaan itu dan mencatat

untuk menguraikan tugas dan kewajiban yang dilakukannya. Observasi mungkin bersifat kontinu atau berdasarkan *sampling intermiten*.

Penilaian metode observasi terbatas karena banyak pekerjaan tidak memiliki kewajiban pekerjaan yang lengkap dan mudah diamati atau siklus pekerjaan yang lengkap. Jadi, observasi mungkin lebih berguna untuk pekerjaan yang repetitif dan bersama dengan metode lainnya.

Sampling Pekerjaan (*work sampling*) Sebagai sejenis observasi, tidak memerlukan perhatian kepada setiap aksi mendetail sepanjang suatu siklus pekerjaan secara keseluruhan.

Catatan Harian/Log Karyawan Merupakan metode lain yang menuntut karyawan untuk “mengamati” kinerja mereka sendiri dengan cara membuat suatu catatan harian/log tentang tugas mereka dengan memperhatikan berapa sering semua itu dilakukan dan waktu yang dibutuhkan untuk setiap tugas tersebut.

Meskipun pendekatan ini kadang kala menghasilkan informasi yang berguna bisa jadi merepotkan bagi karyawan untuk mengkompilasi suatu log yang akurat. Juga karyawan kadang kala melihat pendekatan ini sebagai membuat dokumentasi yang tidak perlu yang melenceng dari kinerja pekerjaan mereka.

2. Wawancara

Metode wawancara untuk mengumpulkan informasi mengharuskan manajer atau spesialisasi Sumber daya manusia mengunjungi setiap tempat pekerjaan dan berbicara dengan karyawan yang melakukan setiap pekerjaan itu.

Metode wawancara dapat sangat memakan waktu, khususnya jika pewawancara berbicara dengan dua atau tiga karyawan yang melakukan setiap

pekerjaan. Pekerjaan profesional dan menejerial seringkali lebih rumit untuk dianalisis dan biasanya memerlukan wawancara yang lebih lama. Oleh sebab itu, menggabungkan wawancara dengan satu metode lainnya sangat dianjurkan.

3 Angket/Kuisisioner

Angket adalah metode yang luas dipakai untuk mengumpulkan data tentang pekerjaan. Suatu alat survei dibuat dan diberikan kepada karyawan dan manajer untuk diisi. Keuntungan utama dari metode angket adalah informasi atas sejumlah besar pekerjaan dapat dikumpulkan secara murah dalam waktu secara singkat.

2.2.4 Deskriptif Pekerjaan

Menurut Samsudin (2006:66) Menjelaskan bahwa deskriptif pekerjaan adalah hasil analisis jabatan atau pekerjaan sebagai rangkaian kegiatan atau proses menghimpun dan menginformasikan mengenai suatu jabatan atau pekerjaan yang dirumuskan dalam bentuk tertulis.

Mangkuprawira, (2003:51) Deskripsi atau uraian pekerjaan menggambarkan tugas-tugas, tanggung jawab, syarat-syarat kerja, dan kegiatan pekerjaan utama. Uraian pekerjaan beragam dalam hal tingkat kerincian isi.

Adapun Cahayani (2009:45) deskripsi pekerjaan merupakan gambaran pekerjaan (tanggung jawab) yang harus dilaksanakan (baik secara singkat maupun panjang lebar) dan memuat pihak-pihak terkait dengan posisi tersebut. Deskripsi pekerjaan menurut Dessler (1997:90) merupakan suatu daftar tugas-tugas, tanggung jawab, hubungan laporan, kondisi kerja dan tanggung jawab penyeliaan suatu jabatan.

Deskripsi/uraian pekerjaan merupakan informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi. Deskripsi/uraian pekerjaan menjelaskan hal-hal sebagai berikut (Arep dan Tanjung, 2003):

1. Identifikasi pekerjaan, menjawab pekerjaan apa yang harus dilakukan.
2. Hubungan tugas dan tanggung jawab. Jika melakukan tugas ini, kepada siapa harus bertanggung jawab.
3. Standar wewenang dan pekerjaan. Apa wewenang suatu jabatan tertentu dan apakah wewenang tersebut dapat didelegasikan.
4. Hal-hal seperti alat, mesin dan bahan baku yang akan dipergunakan. Apakah menggunakan alat-alat yang sederhana atau alat-alat yang canggih.
5. Ringkasan pekerjaan, merupakan resume dari pekerjaan tersebut.
6. Penjelasan tentang jabatan di bawah dan di atasnya.

2.2.5 Spesifikasi Pekerjaan

Menurut Samsudin (2005:67) menjelaskan bahwa spesifikasi pekerjaan adalah persyaratan pengetahuan, keterampilan, kemampuan mental, kemampuan fisik, dan sifat kepribadian tertentu yang dipersyaratkan pada pekerja untuk dapat melaksanakan pekerjaan tertentu secara dan efisien.

Menurut Moekijat (1999:16) menjelaskan bahwa spesifikasi pekerjaan atau persyaratan jabatan (*job-requirement*) adalah suatu keterangan tentang syarat-syarat orang minimum yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu jabatan dengan baik. Spesifikasi jabatan merupakan standar pegawai (*standard of*

personnel), spesifikasi jabatan menunjukkan kualitas-kualitas atau mutu-mutu yang diperlukan untuk hasil jabatan yang baik.

Spesifikasi pekerjaan menggambarkan kualifikasi karyawan, seperti pengalaman, pengetahuan, keahlian, atau kemampuan yang disyaratkan untuk melaksanakan pekerjaan. Kualifikasi yang diperlukan karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab yang digambarkan dalam uraian pekerjaan dimuat spesifikasi pekerjaan.

Spesifikasi pekerjaan merinci tingkat pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang relevan untuk suatu pekerjaan, termasuk pendidikan, pengalaman, pelatihan khusus, sifat personal, dan keterampilan manual. Selain itu, sebuah perusahaan mungkin juga memasukkan persyaratan fisik, termasuk kemampuan lama berjalan, berdiri, mencapai tujuan, dan mengangkat yang dipersyaratkan pengusahaan. Semua persyaratan fisik dan nonfisik diatas secara ideal akan terkait dengan tipe pekerjaan yang akan dipegang oleh karyawan yang memenuhi persyaratan tersebut Mangkuprawira, (2003:52). Menurut Gary (1997:90) spesifikasi jabatan adalah Suatu daftar dari “tuntunan manusiawi” yakni, pendidikan, keterampilan, kepribadian, dan lain-lain yang sesuai-produk lain dari analisis jabatan.

2.2.6 Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2010: 9) mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Rivai (2005: 309) bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan dengan upaya untuk mencapai tujuannya.

Menurut Handoko (2000: 135) mengemukakan bahwa kinerja adalah proses dimana melalui mengevaluasi dan menilai kinerja karyawan.

Pengertian lain menurut Hasibuan (2001:34) bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas kerjanya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang diakibatkan oleh kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk terus meningkatkan prestasinya, yang akan dinilai atasan, sehingga karyawan akan terus berusaha untuk meningkatkan kinerja/prestasinya, dan karyawan akan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakannya. Dengan adanya peningkatan kinerja karyawan akan dapat memantu perusahaan mencapai tujuan dan memberikan pelayanan yang baik bagi masyarakat secara efektif dan efisien.

2.2.6.1 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Perusahaan dalam hal ini akan berbeda –beda dala memandang faktor-faktor kinerja karyawan, tapi pada dasarnya mereka sama bersandarkan pada teori-teori atau pendapat para ahli, walaupun dari teori ini ada yang menggunakannya atau sebaliknya.

Faktor yang menjadi sandaran dalam kinerja adalah yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2000: 67) yaitu :

1. *Kualitas Kerja*. Yaitu menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan kerapihan.
2. *Kuantitas Kerja*. Yaitu menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas tersebut.
3. *Kerjasama*. Yaitu menyatakan kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas.
4. *Tanggung jawab*. Yaitu menyatakan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya.
5. *Inisiatif*. Yakni bersemangat dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugasnya, serta kemampuannya dalam membuat suatu keputusan yang baik, tanpa adanya pengarahan terlebih dahulu.

Sedangkan Tingkat informasi kerja seseorang menurut As'ad dikutip dari Agustina (2002:26) dalam Utomo (2006:54) merupakan ukuran sejauh mana

keberhasilan orang itu dalam melakukan tugas pekerjaannya, As'ad dalam utomo (2006:54) menambahkan dimensi *performansi* dibentuk oleh:

1. *Performance* yaitu menyangkut kemampuan untuk promosi karyawan prestasi dalam menyelesaikan tugas-tugasnya terutama dari sisi kuantitatif dan kualitatif bila dibandingkan dengan rekan kerja.
2. *Conformance* yaitu merefleksikan bagaimana individu bekerjasama dengan atasan dan rekan kerja serta kepatuhan terhadap peraturan perusahaan,
3. *Dependability* yaitu melihat sejauh mana tingkat kedisiplinan karyawan terhadap aturan yang ditetapkan dan disetujui oleh karyawan sendiri secara menyeluruh, misal tentang jam kerja, hari kerja.
4. *Personal Adjustment* yaitu melihat bagaimana kemampuan dari sisi emosional untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

2.2.6.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*), yang dikenal juga dengan istilah Evaluasi kinerja (*performance evaluation*) pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi *job performance* (kinerja).

Menurut Hasibuan (2007:159) “Penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Mangkunegara (2009:69) mendefinisikan penilaian kinerja (prestasi kinerja) sebagai berikut “Penilaian kinerja (*performance appraisal*) dapat

diartikan sebagai suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja atau jabatan (*job performance*) seorang tenaga kerja”.

Menurut Mathis dan Jackson (2006:382) penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Dalam buku Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia Handoko (1995:135) penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

2.2.6.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja digunakan untuk berbagai tujuan dalam perusahaan. Setiap perusahaan menekankan pada tujuan yang berbeda-beda dan perusahaan lain dapat juga menekankan pada tujuan yang berbeda dengan sistem penilaian yang sama. Keanekaragaman tujuan penilaian sering menggambarkan variasi tujuan yang berbeda tentang penilaian kinerja.

Hasibuan (2000 : 88) tujuan dan kegunaan penilaian prestasi kerja karyawan sebagai berikut :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.

4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan mendapatkan *performance* kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*Supervisor, Manajer, Administrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
9. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personal dan dengan demikian bisa dijadikan sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

2.2.6.4 Manfaat Penilaian Kinerja

Rivai (2005:55) Kegunaan atau manfaat kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia, yaitu :

- 1) *Bagi Karyawan yang dinilai.* Keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja adalah antara lain:
 - a) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga di capai *performance* yang baik.
 - b) Meningkatkan kepuasan kerja.
 - c) Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka.
 - d) Umpan balik dari kinerja lalu yang akurat dan konstruktif.
 - e) Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi besar.
 - f) Pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
 - g) Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan.
 - h) Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.
- 2) *Bagi Penilai (supervisor/manajer/penyelia):*
 - a) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
 - b) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program pelatihan.
 - c) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam perusahaan.
 - d) Peningkatan kepuasan kerja baik dari manajer maupun dari karyawan.

- e) Pemahaman lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan dan aspirasi mereka.
 - f) Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
 - g) Kesempatan bagi manajer untuk menjelaskan bagi karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan dari para karyawan sehingga karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya dan berjaya sesuai dengan harapan manajer.
- 2) *Bagi Perusahaan:*
- a) Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan, karena komunikasi menjadi lebih efektif, peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas, peningkatan kemauan dan kemampuan manajer untuk menggunakan keterampilan atau keahlian memimpinya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemampuan dan kemauan karyawan.
 - b) Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan. Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan.
 - c) Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
 - d) Budaya perusahaan menjadi lebih mapan.
 - e) Jika penilaian kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan menjadi lebih besar, penilaian kinerja akan

menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

- f) Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan.
- g) Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan.

2.2.6.5 Indikator Pengukuran Kinerja

Tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipakai dalam suatu penilaian kinerja karyawan tentu hal ini harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Bernadin dan Russel (1995:63) mengajukan kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja yaitu:

1. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
 - a. *Timelines* adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi *output* lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan itu.
 - b. *Cost Effectivity* adalah tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
 - c. *Need For Supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan

pengawasan *supervisor* untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

- d. *Interpersonal Impact*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan dan bawahan.

2.2.7 Beban Kerja Tinjauan dalam Presepektif Islam

Setiap pekerjaan memiliki beban yang berbeda-beda bergantung pada tingkat kemampuan yang dimilikinya. Islam menerangkan dalam (QS Yunus ayat 44) yang berbunyi :

إِنَّ اللَّهَ لَا يَظْلِمُ النَّاسَ شَيْئًا وَلَكِنَّ النَّاسَ أَنفُسَهُمْ يَظْلِمُونَ ﴿٤٤﴾

“*Sesungguhnya Allah tidak berbuat zalim kepada manusia sedikitpun, akan tetapi manusia itulah yang berbuat zalim kepada diri mereka sendiri*”.

Ayat ini menegaskan bahwa bertindaklah sesuai dengan kemampuan dan jangan berlebih-lebihan dalam melakukan sesuatu pekerjaan diluar batas kemampuan yang dimiliki.

Dan dijelaskan pada QS 6. Al An'aam 60 :

وَهُوَ الَّذِي يَتَوَفَّاكُم بِاللَّيْلِ وَيَعْلَمُ مَا جَرَحْتُم بِالنَّهَارِ ثُمَّ يَبْعَثُكُمْ فِيهِ لِيُقْضَىٰ أَجَلٌ مُّسَمًّى ۖ ثُمَّ إِلَىٰ مَرْجِعِكُمْ ثُمَّ يُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿٦٠﴾

“*Dan Dialah yang menidurkan kamu di malam hari dan Dia mengetahui apa yang kamu kerjakan di siang hari, kemudian Dia membangunkan kamu pada siang hari untuk disempurnakan umur(mu) yang telah ditentukan[481], kemudian kepada Allah-lah kamu kembali, lalu Dia memberitahukan kepadamu apa yang dahulu kamu kerjakan*”.

Allah membagi dunia dalam dua bagian yaitu siang dan malam apabila datang malam hari manusia dianjurkan untuk beristirahat dan mewajibkan manusia untuk bekerja pada siang hari untuk mencari kebutuhan hidup karena Allah tidak akan memberi ujian umatnya diluar batas kemampuannya.

Dijelaskan QS. Al-Isra'84 yang berbunyi:

﴿قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۗ فَرُبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا﴾

“Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya”.

Islam mengetahui hukum fitrah dan nilai-nilai ahlak perbuatan yang merupakan landasan masyarakat islam pertama. Adapun hukum fitrah maksudnya bahwa manusia itu berbeda-beda kemampuannya, dan masing-masing akan menempati apa yang dia anggap baik dan cocok. Kemudian tampilah iklim sosial yang sesuai dengan hukum islam yang adil Al-‘Assal dan Karim (1999:148)

Setiap karyawan akan dibebani suatu kemampuan sesuai dengan kapasitasnya, karyawan yang bekerja dengan beban yang tinggi akan mengeluh dan merasa lelah, untuk itu perusahaan harus benar-benar menempatkan karyawan sesuai dengan skill dan kemampuan.

QS At-Thalaq ayat 7:

﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا مَاءَ آتِنَهَا ۗ سَيَجْعَلُ اللَّهُ بَعْدَ عُسْرٍ يُسْرًا﴾

“Allah tidak memikulkan beban kepada seseorang melainkan sekedar apa yang Allah berikan kepadanya. Allah kelak akan memberikan kelapangan sesudah kesempitan”.

Setiap individu manusia dianugrahi beban tertentu dalam kehidupannya. Jika seorang karyawan diberikan beban yang berat maka akan mengalami stress kerja. Beban harus dipikul, asalkan sesuai dengan kemampuan atau kapasitasnya. Jika di luar batas kemampuan, maka kita tinggal berserah diri padaNya.

Qs. Al-Baqarah 286 berbunyi:

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۚ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ ۗ رَبَّنَا لَا تَأْخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا ۚ رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِكْرَامًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا ۚ رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ۗ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا ۚ أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴿٢٨٦﴾

"Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya. (mereka berdoa): "Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau hukum Kami jika Kami lupa atau Kami tersalah. Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau bebaskan kepada Kami beban yang berat sebagaimana Engkau bebaskan kepada orang-orang sebelum kami. Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau pikulkan kepada Kami apa yang tak sanggup Kami memikulnya. beri ma'afilah kami; ampunilah kami; dan rahmatilah kami. Engkaulah penolong Kami, Maka tolonglah Kami terhadap kaum yang kafir."

Setiap karyawan memiliki kapasitas dan kemampuan tertentu dalam menyanggah beban untuk bekerja., beban sangat dipengaruhi oleh waktu, situasi dan kondisi. Setiap karyawan akan memandang sesuatu sebagai "beban" jika kemampuannya berada dibawah kemampuan untuk mengatasi beban yang sesungguhnya. Tetapi, beban tersebut akan dipandang bukan menjadi beban jika karyawan telah melipatgandakan tingkat kemampuannya.

Setiap orang dianugrahi beban, yang sebenarnya disesuaikan dengan taraf kemampuannya. Di antara beban dan kemampuan itu selalu berkoreksi, jika kemampuan seseorang meningkat maka bebannya pun meningkat pula, juga sebaliknya dan apabila dalam perusahaan karyawan tidak mampu dalam tugas yang di embanya karyawan bisa mengalami kesulitan dalam bekerjanya, kinerja karyawan akan berpengaruh juga pada kinerja perusahaan jika kinerja karyawan secara individu tidak bagus maka kinerja perusahaan juga tidak bagus.

Hadist dibawah ini juga menjelaskan tentang pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan:

ولا فلكتمهم اي العمل من العمل ما لا يطيقون فاذا كلفتموهم فابنوههم

“Dan janganlah kamu membebani mereka pekerjaan yang tidak mampu mereka kerjakan, jika kamu membebaninya maka bantulah mereka” .(Hr. Bukhari Muslim), (Abu Husin Muslim Bin Hajjaj, Sahih Muslim h. 1123)

Pengusaha harus membayar pekerja dengan bagian yang seharusnya mereka terima sesuai dengan kerjanya dan pengusaha juga harus memperkerjakan karyawannya sesuai dengan kemampuannya, dan apabila perusahaan memberikan karyawannya pekerjaan yang berat maka upah juga harus disesuaikan dengan pekerjaan tersebut. Dari Ibnu ‘Umar bahwa Rasulullah bersabda:

أعطوا لأجيراً أجره قبل أن يجف عرقه

Berikanlah upah pekerja sebelum keringatnya kering.(Hadits riwayat Ibnu Majah, 2/817; Shahihul Jami’, 1493).

Pada dasarnya hubungan kerja menurut Islam merupakan suatu kerja sama yang saling menguntungkan dalam rangka upaya meningkatkan taraf hidup

bersama baik bagi pengusaha atau pekerja, oleh karena itu tidak dibenarkan adanya pemaksaan untuk melakukan suatu pekerjaan diluar ketentuan batas kemampuan serta waktu kerja yang telah diatur pemerintah, namun jika suatu perusahaan membutuhkan tenaga seorang pekerja diluar waktu yang telah ditentukan, maka berdasarkan hadits diatas seorang pengusaha harus membantu pekerja tersebut dengan menambah upah yang biasanya ia terima.

Selain hak karyawan memperoleh upah atas apa yang diusahakannya, juga hak perusahaan untuk memperoleh hasil kerja dari karyawan dengan baik. Bekerja yang baik merupakan kewajiban karyawan atas hak upah yang diperolehnya, demikian juga, memberi upah merupakan kewajiban perusahaan atas hak hasil kerja karyawan yang diperolehnya

Berdasarkan ketentuan dan hadits diatas maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya persoalan upah bukan hanya persoalan yang berhubungan dengan uang dan keuntungan akan tetapi lebih pada persoalan bagaimana kita memahami dan menghargai sesama dan tolong-menolong antara yang satu dengan yang lainnya serta perusahaan harus dapat memberikan upah sesuai dengan pekerjaan dan kemampuan.

2.2.8 Kinerja Tinjauan dalam Presepektif Islam

Islam sebagai agama yang memiliki ajaran yang sempurna amat menjunjung tinggi dan menghargai pengikutnya yang mau bekerja, lebih-lebih jika pekerjaan yang dilakukan dengan profesional (Cholis 2005:157), sebagaimana sabda Nabi:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقَنَ

“*Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan secara itqon (tepat, terarah, jelas dan tuntas)*”(HR.Thabrani:17).

Dan sebagaimana seperti pada (QS. Al-Insyirah: 7-8)

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۖ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ

“*Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan) kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanlah hendaknya kamu berharap*”(QS. Al-Insyirah: 7-8).

Setiap apa yang diperbuat oleh manusia maka ia harus mempertanggung jawabkannya. Agama mengajarkan umatnya untuk membuat perencanaan yang matang dan itqan yaitu mengerjakan tugas dengan tepat, terarah, jelas dan tuntas karena setiap pekerjaan akan menimbulkan sebab akibat. Adanya perencanaan yang baik akan menimbulkan hasil yang baik juga sehingga akan disenangi oleh Allah. Tentunya penilaian yang paling utama hanya penilaian yang datangnya dari Allah SWT Widjajakususma (2002:148).

Menurut Widjajakususma (2002:157) Bahwa setiap muslim dalam beraktifitas atau bekerja apapun harus dilakukan dengan sikap yang profesional. Seperti dalam ayat dibawah ini (QS. Al-Lail: 4).

إِنَّ سَعْيَكُمْ لَشَتَّىٰ

“*Sesungguhnya usaha kamu memang berbeda-beda*”.

Dan sebagaimana dalam (QS Al-Isra,17 : 36).

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ
عَنْهُ مَسْئُولًا ﴿٣٦﴾

“Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawaban”.

Maka dalam menentukan pekerjaan/profesi yang kita pilih hendaklah kita pahami dahulu seberapa besar potensi yang kita miliki dan peluang yang dapat kita ambil sebelum kita menentukan atau memilih suatu pekerjaan/profesi.

Profesionalisme dalam pandangan syariat dicirikan oleh tiga hal yakni :
Pertama Kafa'ah, yaitu adanya keahlian dan kecakapan diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman. Kedua *Himmatul amal*, yaitu etos kerja yang tinggi diraih dengan menjadikan motivasi penghargaan (*reward*) dan hukuman (*Punishment*) serta perolehan material. *Ketiga Amanah*, yakni dapat dipercaya dan bertanggung jawab diperoleh dengan menjadikan tauchid sebagai unsur pendorong dan pengontrol utama tingkah laku Widjajakusuma (2002:157).

Berkenaan dengan keahlian dan kecakapan, islam menetapkan bahwa seorang yang akan diangkat untuk posisi, jabatan atau tugas tertentu, terlebih lagi bila itu berkaitan dengan kepentingan orang banyak, haruslah orang yang memiliki keahlian dan kecakapan dalam tugas atau jabatan tersebut. Atas dasar itulah seorang pejabat, pegawai apalagi pemimpin yang akan diangkat haruslah dipilih dari orang yang paling tepat. Islam mengingatkan, tindakan mengangkat orang yang bukan ahlinya atau orang yang tidak tepat dapat dianggap telah

melanggar amanat dan berkhianat terhadap Allah, Rasul-Nya dan berkhianat terhadap kaum muslimin Widjajakusuma (2002:158). Juga diingatkan bahwa jika suatu urusan ditangani oleh orang yang bukan ahlinya, yang terjadi bukanlah kebaikan melainkan kehancuran.

إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَىٰ غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

“Apabila suatu urusan (amanah) diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya.” (HR. Bukhari: 1591)

Dari hadist diatas dapat diketahui bahwa islam mementingkan keahlian dan kecakapan seseorang dalam menjalankan setiap urusan, termasuk masalah pekerjaan. Keahlian dan kecakapan umunya dapat diperoleh atau ditingkatkan melalui pendidikan formal maupun non formal, pelatihan serta pengalaman.

Karena islam memberikan perhatian yang sangat besar terhadap berbagai upaya yang dapat meningkatkan keahlian dan kecakapan. Misalnya dorongan untuk menuntut ilmu baik yang menyangkut masalah ilmu pengetahuan dan teknologi. Allah SWT akan mengangkat derajat bagi mereka yang memiliki ilmu pengetahuan, baik derajat dunia berupa jabatan karena kemampuan yang dimiliki maupun derajat akherat berupa kemuliaan di Allah SWT. Allah berfirman dalam (QS. Mujadalah: 11)

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majelis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan

memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan (QS. Mujadalah: 11).

Islam juga menjelaskan banyaknya manfaat ilmu, misalnya manfaat dalam menjalankan berbagai urusan agar dapat berjalan dengan baik dan benar, manfaat untuk memberikan kemudahan-kemudahan di dunia, dan sebagainya. Ilmu yang dimiliki seseorang selain memudahkan urusan dunia, juga untuk memudahkan jalan menuju kebahagiaan akhirat.

وَمَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ

“Barang siapa menempuh jalan untuk mencari ilmu, maka Allah akan memudahkan baginya jalan ke surga” (H.R Muslim: 2699).

Selain memiliki keahlian dan kecakapan, seseorang dikatakan mempunyai sikap profesional jika selalu bersemangat dan bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugas. Islam sangat mendorong setiap muslim untuk selalu bekerja keras, bersungguh-sungguh mencurahkan tenaga dan kemampuan dalam menjalankan sebagai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.

Oleh karena itulah Allah SWT dan Rasulullah SAW, sangat menyukai setiap muslim yang rajin bekerja keras atau mempunyai etos kerja yang tinggi dan mendoakan keberkahan untuknya. Rasulullah SAW bersabda dalam hadist yang diriwayatkan Shahih Sunan At-Tirmidzi (968):

اللَّهُمَّ بَارِكْ لِأُمَّتِي فِي بُكُورِهَا

.....“Ya Allah! Berikanlah keberkahan kepada umatku, pada usaha yang dilakukannya dipagi hari.”

Selain dorongan *ibadah*, seseorang muslim juga dapat bekerja keras karena adanya keinginan (*qimah madiyah*) untuk memperoleh imbalan atau penghargaan (*reward*) material dan non material seperti gaji, penghasilan serta karir dan kedudukan yang lebih baik dan lain sebagainya. Atau diperbolehkan juga seorang muslim bekerja keras karena dia khawatir terhadap hukuman (*punishment*) yang akan diterima, baik hukuman tersebut berupa penghasilan yang berkurang, karir yang *mandek* atau jabatan yang rendah. Semuanya ini boleh dilaksanakan selama sesuai dengan ketentuan syari'ah islam dan motivasi utamanya dia bekerja keras adalah karena melaksanakan perintah Allah SWT dan Rasul-Nya.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa seorang muslim dalam menjalankan pekerjaan haruslah bersungguh-sungguh dan penuh semangat, atau dengan kata lain harus dengan pekerja keras (*hard-worker*) yang juga seorang produktif dan inovatif. Seorang muslim menyadari sepenuhnya, bahwa pekerjaan yang dilakukan didorong oleh kesadaran untuk melaksanakan kewajiban yang diperintahkan Allah SWT. Seorang dikatakan memiliki profesionalisme jika dia memiliki integritas yang tinggi, tidak mementingkan diri sendiri, adil sehingga dia bekerja dengan baik dan mau bekerja sama dengan yang lain.

Selain itu, seorang pekerja muslim yang profesional haruslah memiliki sifat *amanah* terpercaya dan bertanggung jawab, bekerja dengan sungguh-sungguh, mencurahkan segala potensi yang dimiliki demi untuk mewujudkan tujuan organisasi dan bukannya hanya mencari kepentingan pribadinya, sehingga

muncul jiwa *amanah* yaitu mampu menjalankan tugas dan bertanggung jawab atas tugas yang diberikan kepadanya.

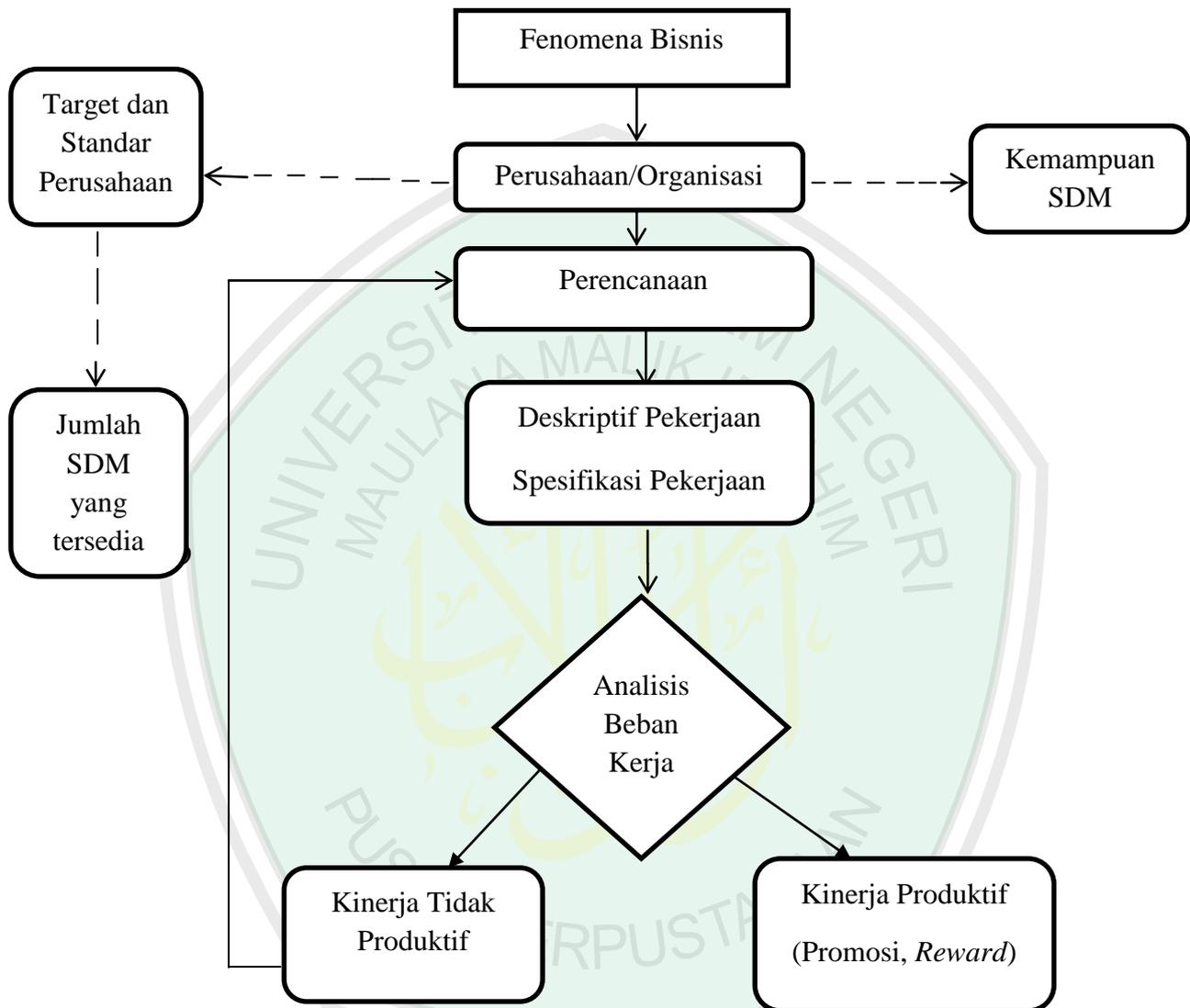
Sifat *amanah* pada masa sekarang ini telah menjadi barang langka. Banyak orang yang memiliki keahlian serta etos kerja yang tinggi, tapi karena tidak memiliki sifat serta etos kerja yang tinggi, tapi karena tidak memiliki sifat amanah, tidak sedikit diantara mereka yang justru memanfaatkan keahliannya dengan sifat amanah ini. Rasulullah SAW memerintahkan kepada setiap muslim untuk selalu menjaga amanah yang diberikan kepadanya sebagaimana sabda Nabi yang diriwayatkan oleh (HR. Ahmad: 14877)

أَدِّ الْأَمَانَةَ إِلَى مَنْ آتَمَّنَكَ، وَلَا تَخُنْ مَنْ خَانَكَ

“Tunaikanlah amanah terhadap orang yang mengamanahimu dan janganlah berkhianat terhadap orang yang mengkhianatimu.”

Sikap amanah akan memberikan dampak positif bagi diri perilaku, perusahaan, masyarakat bahkan negara. Sebaliknya sikap tidak amanah (*khianat*) akan berdampak buruk bukan hanya bagi diri yang bersangkutan, namun juga akan berdampak buruk bagi perusahaan, masyarakat bahkan negara. Bagi pribadi sikap tidak amanah membuat harta yang diperolehnya menjadi tidak berkah. Secara legal ia juga akan menuai masalah dikelak hari kemudian. Bagi perusahaan, sikap tidak amanah akan menimbulkan kerugian dan *inefisiensi*. Kalau hal ini terus berlangsung bukan tidak mungkin perusahaan tersebut berakhir bangkrut. Hal yang sama juga berlaku pada masyarakat atau negara. sikap tidak amanah selain menyebabkan kebocoran dan inefisiensi, juga dapat menyebabkan tingkat kepercayaan terhadap suatu negara serta kredibilitasnya menjadi hancur.

2.3 Kerangka Berfikir



Keterangan:

Perusahaan atau organisasi memiliki kemampuan sumber daya manusia, jika perusahaan tepat dalam menempatkan SDM sesuai dengan kemampuan maka akan menghasilkan kinerja yang memiliki produktivitas yang baik sebaliknya jika

penempatannya tidak sesuai dengan kemampuan akan terjadi ketidakefektifan karyawan selain itu akan menjadi beban pada karyawan.

Perusahaan mempunyai target di setiap divisi terutama pada divisi *marketing*, dimana divisi ini mempunyai target yang tinggi setiap bulan harus dapat mencapai target yang telah dibebankan oleh perusahaan. Tetapi dalam fenomena perusahaan divisi *marketing* pencapaian target tidak sesuai karena program-program yang dilakukan tidak bisa jalan, sehingga menjadi beban bagi divisi tersebut.

Disisi lain perusahaan mempunyai target serta standar perusahaan, pada divisi *marketing* sudah ditentukan target masing-masing oleh perusahaan yang kemudian menjadi tanggung jawab bagi marketing untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

Perencanaan SDM dalam penelitian ini digunakan untuk menjabarkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

Beban kerja yang ditetapkan harus cukup karena beban kerja dapat memberikan dampak pada hasil pekerjaan. Di dalam setiap unit perusahaan memiliki beban kerja yang berbeda sehingga kesesuaian antara beban kerja dan jumlah tenaga kerja dalam unit tersebut dapat dianalisis. Jika terdapat ketidaksesuaian antara beban kerja dan jumlah tenaga kerja yang ada, maka dapat dilakukan penambahan atau pengurangan tenaga kerja dalam unit tersebut.

Dari hasil analisis beban kerja yang di lakukan akan memperoleh informasi tentang kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan produktifitas dalam menyelesaikan tugas berdasarkan laporan capaian kinerja bulanan. Hasil dari

analisis beban kerja dapat disimpulkan bahwa jika karyawan memenuhi atau mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan beban kerjanya, maka karyawan tersebut berhak akan *reward*. Jika karyawan kurang memenuhi target maka akan dilakukan analisa hasil beban kerja oleh divisi perencanaan SDM yang nantinya akan ditinjau kembali tugas posisi dan kemampuan *personality* dari karyawan.

