

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Lituhayu (2008) dalam skripsinya yang berjudul Analisis Beban Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Head Office) PT Lerindo Internasional Jakarta, menyatakan bahwa permasalahan beban kerja yang terjadi pada karyawan PT. Lerindo Internasional antara lain: jumlah karyawan yang masih belum cukup untuk menangani pekerjaan yang ada (khususnya pada divisi Operation, Sales, dan HR), gaji dan insentif yang masih kurang sesuai dengan beban kerja, kurangnya pelatihan bagi karyawan, pendistribusian pekerjaan yang kurang baik serta beban kerja karyawan yang belum sesuai (khususnya pada divisi Operation, Sales, dan HR).

Robot (2009) dalam tesisnya yang berjudul Analisis Beban Kerja Perawat Pelaksana dalam Mengevaluasi Kebutuhan Tenaga Perawat di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Umum Prof. dr R. D. Kandou Manado, menyatakan bahwa berdasarkan hasil pengamatan tentang penggunaan waktu dari kegiatan perawat sesuai shift dinas diperoleh gambaran waktu kegiatan seluruh shift yaitu 2518 menit dan sampel total 330. Penggunaan waktu kegiatan perawat shift pagi sebesar 40,91 persen, shift sore sebesar 21,72 persen, dan shift malam sebesar 37,3 persen. Gambaran beban kerja perawat pelaksana berdasarkan jenis kegiatan perawat yaitu untuk kegiatan

keperawatan langsung sebesar 46,67 persen, kegiatan tidak langsung keperawatan sebesar 19,39 persen dan kegiatan lainnya sebesar 33,94 persen.

Saragih (2004) dalam skripsinya yang berjudul Analisis Beban Kerja, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Puskesmas (Studi kasus pada Puskesmas Bogor Timur Jalan Pakuan No 3) menyatakan bahwa beban kerja karyawan jika dilihat dari waktu standard hariannya secara keseluruhan untuk seluruh karyawan melebihi waktu kerja puskesmas. Ada karyawan yang bertanggung jawab terhadap lebih dari satu unit pelayanan sehingga beban waktu standard hariannya bertambah. Penerapan kompensasi puskesmas terhadap karyawan sesuai dengan beban kerja yang diemban oleh karyawan. Hubungan antara beban kerja dan kompensasi tergolong sedang, hubungan beban kerja dengan kepuasan kerja tergolong rendah dan tidak berpengaruh nyata.

Windri Novera (2010) dalam Skripsinya yang Berjudul Analisis Beban Kerja Dan Kebutuhan Karyawan Bagian Administrasi Akademik Dan Kemahasiswaan (Studi Kasus Unit Tata Usaha Departemen Pada Institut Pertanian Bogor) menyebutkan bahwasanya berdasarkan rata-rata persentase penggunaan waktu oleh karyawan administrasi dan akademik secara keseluruhan unit tata usaha untuk setiap jenis kegiatan, dapat disimpulkan bahwa rata-rata karyawan administrasi akademik dan kemahasiswaan menggunakan sebesar 33,55 persen waktu produktif mereka untuk mengerjakan kegiatan yang tidak produktif. Hal tersebut menyebabkan penggunaan waktu kerja untuk kegiatan yang produktif tidak optimal.

Sedangkan untuk jenis kegiatan pribadi, rata-rata karyawan menghabiskan sebanyak 67,31 menit atau 1,12 jam per hari untuk kegiatan pribadi. Hal ini sesuai dengan jam untuk keperluan pribadi seperti makan, istirahat, dan sebagainya, yang ditetapkan bagi karyawan yang bekerja di lingkup IPB yaitu satu jam.



Tabel 2.1

Matriks Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun	Judul	Variabel	Alat Uji Analisis	Hasil
1.	Rizaini Lituhayu (2008)	Analisis beban kerja dan kinerja karyawan (studi kasus pada <i>head office</i> PT Lerindro Internasional Jakarta.	Beban Kerja, Kinerja	Analisis Beban Kerja: Menghitung waktu kerja efektif, menghitung beban kerja pegawai, Menghitung jumlah pegawai	Berdasarkan hasil perhitungan jumlah total karyawan yang efisien di HO PTLI adalah 38 orang. Dengan perincian divisi Finance & Accounting 7 orang, HRD 6 orang, Operation 10 orang, Sales 10 orang dan Support 5 orang.
2.	Fredna J.M. Robot (2009)	Analisis Beban Kerja Perawat Pelaksana dalam Mengevaluasi Kebutuhan Tenaga Perawat di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Umum Prof. dr R. D. Kandou Manado.	Beban Kerja	Analisis Beban Kerja: Menghitung waktu kerja efektif	Hasil analisis kegiatan terbanyak dari perawat pelaksana di ruang rawat inap Irina B adalah kegiatan keperawatan langsung 46,67%, dengan pencapaian waktu kegiatan 843 menit dari total waktu 2380 menit. Kebutuhan perawat pelaksana di ruang rawat inap Irina B dengan kapasitas 29 tempat tidur dan BOR rata-rata 90,1% dengan hasil beban kerja

					dihitung berdasarkan formula standar Dep.Kes, hasilnya ruangan ini kelebihan 3 perawat dari jumlah yang ada sebanyak 27 perawat.
3.	Apoh Ibrahim Saragih (2004)	Analisis Beban Kerja, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Puskesmas (Studi kasus pada Puskesmas Bogor Timur Jalan Pakuan No 3)	Beban Kerja, Kompensasi, Kepuasan Kerja	Kombinasi metode studi waktu standar yang ditentukan, metode pemeningkatan evaluasi jabatan, analisis secara deskriptif terhadap kuesioner dan teknik rank spearman dan tabulasi silang.	Beban kerja dilihat dari waktu standar secara keseluruhan melebihi waktu kerja. Kompensasi yang diterima oleh karyawan sudah sesuai dengan beban kerja yang di emban oleh karyawan. Kepuasan karyawan atas gaji yang diterimanya cukup baik.
4.	Windry Novera (2010)	Analisis beban kerja dan kebutuhan karyawan Bagian administrasi akademik dan Kemahasiswaan (Studi kasus Unit Tata Usaha Departemen Pada Institut Pertanian Bogor)	Beban Kerja, Kebutuhan Karyawan	Analisis Beban Kerja: Menghitung waktu kerja efektif, Menghitung waktu penyelesaian tugas, Menghitung jumlah pegawai.	berdasarkan rata-rata persentase penggunaan waktu oleh karyawan administrasi dan akademik secara keseluruhan unit tata usaha untuk setiap jenis kegiatan, dapat disimpulkan bahwa rata-rata karyawan

					<p>administrasi akademik dan kemahasiswaan menggunakan sebesar 33,55 persen waktu produktif mereka untuk mengerjakan kegiatan yang tidak produktif. Hal tersebut menyebabkan penggunaan waktu kerja untuk kegiatan yang produktif tidak optimal. Sedangkan untuk jenis kegiatan pribadi, rata-rata karyawan menghabiskan sebanyak 67,31 menit atau 1,12 jam per hari untuk kegiatan pribadi. Hal ini sesuai dengan jam untuk keperluan pribadi seperti makan, istirahat, dan sebagainya, yang ditetapkan bagi karyawan yang bekerja di lingkup IPB yaitu satu jam.</p>
--	--	--	--	--	--

Tabel 2.2
Matrik Perbedaan dan Persamaan dengan Penelitian Terdahulu

Aspek Pembeda	Aspek Pembeda						Penelitian Sekarang
	Rizaini Lituhayu (2008)	Fredna J.M. Robot (2009)	Apoh Ibrahim Saragih (2004)	Windry Novera (2010)			
Variabel	Beban Kerja, Kinerja	Beban Kerja	Beban Kerja, Kompensasi, Kepuasan Kerja	Beban Kerja, Kebutuhan Karyawan	Beban Kerja, Kebutuhan Karyawan	Beban Kerja, Kebutuhan Pegawai	
Objek	<i>head office</i> PT Lerindro Internasional Jakarta.	Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Umum Prof. dr R. D. Kandou Manado	Puskesmas Bogor Timur Jalan Pakuan No 3	Unit Tata Usaha Departemen Pada Institut Pertanian Bogor	Unit Tata Usaha Departemen Pada Institut Pertanian Bogor	Divisi Sekar Sari Farm dan Swalayan pada KPSP Setia Kawan Nongkojajar	
Alat Uji	Analisis Beban Kerja: Menghitung waktu kerja efektif, menghitung beban kerja pegawai, Menghitung jumlah pegawai	Analisis Beban Kerja: Menghitung waktu kerja efektif	teknik sprearman rank dan tabulasi silang.	Analisis Beban Kerja: Menghitung waktu kerja efektif, Menghitung waktu penyelesaian tugas, Menghitung jumlah pegawai.	Analisis Beban Kerja: Menghitung waktu kerja efektif, Menghitung waktu penyelesaian tugas, Menghitung jumlah pegawai.	Analisis Beban Kerja: Menghitung waktu kerja efektif, Menghitung waktu penyelesaian tugas, Menghitung jumlah pegawai.	

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Keberhasilan pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan atau sasaran tertentu bergantung pada rencana yang jelas dan terstruktur. Perencanaan pada dasarnya merupakan proses penetapan tujuan dan sasaran serta penetapan cara pencapaian tujuan dan sasaran itu. Perencanaan harus mencakup kegiatan untuk menentukan apa yang akan dicapai (tujuan dan sasaran), mengapa harus dicapai (alasan), serta cara ataupun strategi yang digunakan untuk mencapainya (Dharma.1985:27).

Rencana merupakan landasan bagi setiap jenis aktivitas organisasi. Ada beberapa alasan mengapa perencanaan itu perlu. Pertama, perencanaan membuahkan keberhasilan. Kedua, perencanaan membuat manajemen merasa bahwa mereka mengendalikan nasib mereka sehingga perencanaan membantu manajemen menunaikan pekerjaannya secara lebih baik dalam menanggulangi perubahan teknologi, sosial, politik, dan lingkungan. Ketiga, perencanaan mewajibkan manajemen menentukan tujuan organisasi (Simamora.2004:50).

Begitu pula dengan perencanaan tenaga kerja yang ada diperusahaan. Perencanaan tenaga kerja sebagai ajang untuk menentukan kebutuhan karyawan harus dilakukan secara baik dan benar mengingat perencanaan ini berkaitan dengan sumber daya yang akan dipakai perusahaan untuk melaksanakan aktivitasnya yaitu sebagai penyedia barang maupun jasa.

Banyak sekali definisi tentang perencanaan tenaga kerja, salah satunya menurut Meldona dan Siswanto (2011:5) bahwasanya perencanaan tenaga kerja terdiri dari dua suku kata, yaitu perencanaan dan tenaga kerja. Perencanaan (planing) adalah proses untuk memutuskan tujuan-tujuan yang akan dicapai selama periode mendatang dan aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan agar dapat mencapai tujuan tersebut. Tenaga kerja adalah manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi yang mempunyai potensi baik dalam wujud potensi nyata fisik maupun psikis, sebagai penggerak utama dalam mewujudkan eksistensi dan tujuan organisasi.

Tenaga kerja disebut juga sumber daya manusia, personil, pekerja, pegawai atau karyawan. Dalam referensi yang lain George Mikovic dan Paul C. Nystrom didalam bukunya Mangkunegara (2005:4) mendefinisikan bahwa: perencanaan tenaga kerja adalah peramalan, pengembangan, dan pengimplementasian, dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara ekonomis lebih bermanfaat.

Perencanaan SDM sudah menjadi bagian dari fungsi manajemen sejak perkembangan perusahaan pada industri modern. Seorang ekonom Alfred Marshall pada 1890, mengamati bahwa pimpinan organisasi bisnis harus dapat menjamin bahwa manajer, bendahara, dan mandor adalah orang yang baik dan mengerjakan pekerjaan secara benar. Perencanaan SDM telah diterapkan pada organisasi nonindustrial, termasuk agama, pemerintahan dan organisasi militer.

Perencanaan SDM tidak dapat dilihat sebagai suatu pekerjaan yang tiada arti. Sasaran, strategi, dan lingkungan perusahaan sangat ditentukan oleh prioritas manajemen dan keperluan SDM. Bagaimanapun juga ini sangat dipengaruhi oleh perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi yang terjadi diluar perusahaan. Untuk memahami kekuatan penekanan terhadap perencanaan SDM perlu dilihat kondisi perusahaan secara lebih luas. Seperti halnya dengan ramalan cuaca, penilaian perubahan kondisi lingkungan sangat sulit dan tidak menentu dalam perencanaan SDM (Mangkunegara.2005:40).

Perencanaan SDM merupakan proses pengambilan keputusan dengan memperhatikan kemahiran dan pemanfaatan SDM. Hal ini sebagai bagian dari proses penentuan keputusan strategis. Perencanaan SDM berfokus pada analisis tujuan perusahaan. Sementara perencanaan membutuhkan sumber daya dianalisis dalam kaitannya dengan peran SDM dalam mencapai sasaran perusahaan.

Perencanaan SDM adalah jumlah dari seluruh rencana yang diformulasi untuk rekrutmen, skrining, kompensasi, pelatihan, struktur pekerjaan, promosi dan aturan main dari SDM perusahaan. Ia merupakan sebuah proses dirancang untuk menerjemahkan rencana perusahaan dan tujuan ke dalam syarat-syarat pekerjaan, baik kuantitatif maupun kualitatif. Hal itu dilakukan bersama dengan rencana memenuhi persyaratan jangka pendek dan panjang melalui pemanfaatan SDM, pengembangan SDM, dan Penggunaan sistem informasi.

Tujuan perencanaan sumber daya manusia menurut Mangkunegara (2003:7) adalah harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi, dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah menghubungkan sumber daya manusia yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa mendatang.

Sedangkan menurut Stone dalam Moekijat (1989:25) perencanaan sumber daya manusia mempunyai dua pokok tujuan yaitu:

1. Untuk membantu menentukan tujuan organisasi, termasuk perencanaan pencatatan kesempatan kerja yang sama dan tujuan tindakan yang disetujui.
2. Untuk melihat pengaruh kebijaksanaan-kebijaksanaan dan program-program sumber daya manusia alternatif, dan menyarankan alternatif yang menunjang paling banyak kepada keefektifan organisasi.

Perencanaan SDM merupakan proses pengambilan keputusan dengan memperhatikan kemahiran dan pemanfaatan SDM. Hal ini sebagai bagian dari proses penentuan keputusan strategis. Perencanaan SDM berfokus pada analisis tujuan perusahaan. Sementara perencanaan membutuhkan sumber daya dianalisis dalam kaitannya dengan peran SDM dalam mencapai sasaran perusahaan.

Manfaat perencanaan SDM adalah sebagai berikut (Meldona, 2009:88)

1. Meningkatkan sistem informasi SDM, yang secara terus menerus diperlukan dalam mendayagunakan SDM secara efektif dan efisien bagi pencapaian tujuan bisnis perusahaan.
2. Meningkatkan pendayagunaan SDM.
3. Menyelaraskan aktivitas SDM dengan sasaran organisasi yang lebih efisien.
4. Menghemat tenaga, waktu, dan dana serta dapat meningkatkan kecermatan dalam proses penerimaan tenaga kerja.
5. Mempermudah pelaksanaan koordinasi dan pengelolaan SDM oleh manajer SDM dengan manajer lainnya, meskipun terbatas dilingkungan unit kerja masing-masing.
6. Perencanaan SDM jangka panjang bermanfaat bagi perusahaan untuk memperkirakan kondisi dan kebutuhan pengelolaan SDM selama 2 atau 3 dan bahkan 10 tahun mendatang.

Kemudian ada beberapa manfaat perencanaan SDM yang dikemukakan oleh Siagian (2007:44) adalah sebagai berikut:

1. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada didalam organisasi secara lebih baik.
2. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, produktivitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan.

3. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan kebutuhan akan tenaga kerja di masa depan.
4. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi.

Menurut Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2003:96) menyebutkan bahwa perencanaan SDM sesungguhnya merupakan suatu bentuk program rencana untuk mengidentifikasi tentang persoalan-persoalan organisasi, ancaman-ancaman (*threats*), dan peluang-peluang (*opportunities*) dalam organisasi dan lingkungan organisasi. Mengingat erat kaitannya dengan masalah peluang dan hambatan berarti perencanaan SDM sangat ditentukan oleh pengaruh internal dan eksternal.

a. Faktor Internal

Yang dimaksud dengan faktor internal adalah pelbagai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi, dan juga segala kendala yang ada dalam organisasi. Adapun faktor internal menurut siagian adalah:

1. Rencana strategik
2. Anggaran
3. Estimasi produksi dan penjualan
4. Usaha atau kegiatan baru
5. Rancangan organisasi dan tugas pegawai.

b. Faktor Eksternal

Sedangkan faktor eksternal yang pada prinsipnya akan dipengaruhi oleh situasi diluar organisasi, keluasan hubungan, ketergantungan dengan pihak lain, arus informasi, dan lain-lain. Maka dalam hal ini sangat erat kompetensi faktor luar terhadap eksistensi organisasi. Jika terjadi gejolak diluar maka dapat memunculkan gelombang pukulan ke arah organisasi dan berarti itu merupakan hambatan yang muncul. Yang dimaksud faktor eksternal adalah pelbagai hal yang berkaitan dengan situasi baik perkembangan, perubahan, maupun pertumbuhan diluar organisasi yang dapat mempengaruhi eksistensi, kemampuan, dan kebijakan organisasi. Adapun faktor eksternal menurut Kinggudu adalah:

1. Teknologi
2. Sosial dan budaya
3. Politik
4. Ekonomi

Faktor-faktor lingkungan seperti halnya peluang pasar dan personal manajer strategis dapat mempengaruhi perumusan tujuan pertumbuhan perusahaan.

Pertumbuhan dan atau pengurangan tujuan dapat dipakai untuk mempertimbangkan rencana SDM. Misalnya, jika perusahaan akan mengaruhi skala usaha, pengurangan, atau restrukturisasi pekerjaan, maka kemungkinan besar banyak yang diberhentikan sementara/tetap. Sebaliknya,

jika perusahaan akan mengekspansi skala usahanya, maka perusahaan akan menambah sejumlah karyawan. Selain itu jika perusahaan tumbuh lebih cepat dari pada kondisi internal yang mampu menanganinya, maka perusahaan tersebut dapat segera kolaps.

Pertumbuhan dan pengurangan tujuan yang ingin dicapai berupa hasil penjualan, pangsa pasar, ukuran aset, penerimaan dari investasi, pengembangan barang dan jasa baru, jaringan penjualan, dan pengembangan pasar. Implikasinya adalah perusahaan perlu menyesuaikan rencana strategis msdm dengan pertumbuhan dan pengurangan tujuan tersebut. Oleh karena itu, strategi pertumbuhan perlu didukung dengan menerapkan strategi msdm yang handal dan agresif dalam merekrut, menyewa, dan melatih karyawan baru.

Jadi unsur nilai personil dan manajer dan lingkungan politik perusahaan sangat menentukan apakah perusahaan akan menumbuhkan atau mengurangi tujuan yang ingin di capai. Hal itu secara signifikan juga ditentukan oleh faktor lingkungan politik dan hukum dan peluang pasar yang ada. Baik pertumbuhan maupun pengurangan tujuan akan menentukan tujuan msdm. Disini akan ditentukan manasaja fungsi-fungsi msdm terbaik yang akan diambil (Mangkuprawira.2011:70).

Perencanaan Tenaga kerja dalam Perspektif Islam

Islam merupakan agama yang sangat peduli dan perhatian terhadap kaumnya, tidak hanya berkaitan dengan bagaimana manusia bisa bertahan

hidup di bumi dalam artian makan dan minum, namun masalah perencanaan pun juga di paparkan melalui media Al-Qur'an maupun Hadits.

Meldona dan Siswanto (2011:51) menerangkan konsep perencanaan dalam Al-Quran maupun Hadits. Konsep perencanaan dalam QS. Al Hasyr ayat 18 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَاتَقُوا اللَّهَ لَتَنظُرَنفْسُ مَا قَدَّمْتَلِغَدٍ
وَأَتَقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.

Yang dimaksud dengan hari esok dalam ayat tersebut, dapat berarti akhirat, tetapi juga hari-hari mendatang saat masih didunia. Bagaimanapun bila mempersiapkan segala sesuatu untuk hari (waktu) yang belum datang dapat disebut sebagai perencanaan.

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ ءَعِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ
أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولاً

“Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawaban. (QS Al-Isra’: 36).

Ayat tersebut menunjukkan bahwa perencanaan harus sebatas kemampuan pengetahuan, apalagi bila dijanjikan kepada seluruh anggota organisasi. Pendengaran (telinga) dan penglihatan (mata), keduanya adalah alat untuk memperoleh ilmu pengetahuan dan nilai berdasarkan pengamatan, penelitian dilingkungan ditambah bakat yang berawal dari hati, tetapi hati mengkaji rasa sedangkan logika mengkaji ilmu. (2011:51).

Perencanaan tidak hanya fokus pada satu masalah namun dapat komprehensif terhadap semua perencanaan yang ada. Salah satunya adalah pegawai/karyawan yang dalam perusahaan adalah sumber daya manusia harus direncanakan dengan baik, hal ini untuk menunjang kinerja perusahaan kedepan agar dapat mewujudkan tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan. Karenanya perencanaan sdm dibutuhkan untuk menghadapi segala sesuatu yang mungkin terjadi dimasa mendatang.

Dalam Bukunya Nurdiana (2008:164) juga dijelaskan dalam mengenai konsep perencanaan yang matang mengenai kebutuhan sebuah organisasi. Hadits tersebut berbunyi:

حَدَّثَنَا أَبُو مَعْمَرٍ حَدَّثَنَا عَبْدُ الْوَارِثِ حَدَّثَنَا جَعْدُ بْنُ دِينَارٍ أَبُو عَثْمَانَ حَدَّثَنَا أَبُو رَجَاءٍ الْعُطَارِدِيُّ
عَنْ ابْنِ عَبَّاسٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِيمَا يَرُوي عَنْ رَبِّهِ عَزَّ وَجَلَّ قَالَ
قَالَ إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْحَسَنَاتِ وَالسَّيِّئَاتِ ثُمَّ بَيَّنَ ذَلِكَ فَمَنْ هَمَّ بِحَسَنَةٍ فَلَمْ يَعْمَلْهَا كَتَبَهَا اللَّهُ لَهُ عِنْدَهُ
حَسَنَةً كَامِلَةً فَإِنْ هُوَ هَمَّ بِهَا فَعَمَلَهَا كَتَبَهَا اللَّهُ لَهُ عِنْدَهُ عَشْرَ حَسَنَاتٍ إِلَى سَبْعِ مِائَةٍ ضَعْفٍ إِلَى
أَضْعَافٍ كَثِيرَةٍ وَمَنْ هَمَّ بِسَيِّئَةٍ فَلَمْ يَعْمَلْهَا كَتَبَهَا اللَّهُ لَهُ عِنْدَهُ حَسَنَةً كَامِلَةً فَإِنْ هُوَ هَمَّ بِهَا فَعَمَلَهَا
كَتَبَهَا اللَّهُ لَهُ سَيِّئَةً وَاحِدَةً

Nabi bersabda: *“Allah menulis kebaikan dan kejelekan yang dilakukan hambanya, barang siapa yang berencana melakukan kebaikan tetapi tidak melaksanakan, maka tetap ditulis sebagai satu amal baik yang sempurna baginya oleh Allah, tetapi barang siapa yang berencana melakukan kebaikan dan betul-betul dilaksanakan maka Allah menulis 10 kebaikan dan 700 lipat/cabang sampai cabang yang banyak, sebaliknya barang siapa yang berencana melakukan kejelekan tetapi tidak dilaksanakan maka ia dianggap melakukan kebaikan yang sempurna, jika ia berencana melakukan kejelekan dan melaksanakannya maka ditulis satu kejelekan”*. (Bukhori. 6010).

Dalam hadis digambarkan dengan hitungan matematis, yaitu 1 kebaikan ditulis 10 kebaikan. Hal ini dapat diartikan perencanaan yang baik akan menghasilkan laba yang baik, tentu saja tidak cukup hanya planning tanpa diaktualisasikan. Jika planing yang baik itu dilaksanakan maka laba yang akan diperoleh akan berlipat-lipat. Sebaliknya, jika planning yang dilaksanakan itu jelek maka akan mengalami kerugian. Untuk itu perencanaan tenaga kerja harus dilaksanakan dengan sebaik mungkin, karena berkaitan dengan sumber daya yang akan mengerjakan aktivitas organisasi tersebut.

2.2.2 Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan menurut Hasibuan (2000:29) adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai.

Namun, definisi menurut Sani (2010:12) mengatakan bahwa Job analis/ analisis pekerjaan adalah proses pengumpulan dan pemeriksaan atas

aktivitas kerja pokok serta kualifikasi pekerjaan seperti keahlian, pengetahuan, kemampuan, pengalaman, serta sifat individu lainnya, yang diperlukan dalam melaksanakan tugas/pekerjaan. Job analisis/ analisis pekerjaan merupakan suatu kegiatan sebagai pedoman dalam melaksanakan rekrutmen, promosi, dan mutasi karyawan. Analisis jabatan ini secara sistematis meliputi aktivitas-aktivitas untuk mengumpulkan, mengevaluasi dan mengkoordinasikan pekerjaan. Dengan demikian informasi yang dikumpulkan melalui analisis jabatan sangat berperan dalam menyediakan informasi tentang kondisi kepegawaian dan lingkungan kerja.

Sedangkan menurut Panggabean (2002:15) mengatakan bahwa 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, tanggungjawabnya 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 Mangkuprawira (2004:50) wawancara, kuesioner, observasi, dan diary/log adalah metode yang paling populer untuk mengumpulkan data analisis pekerjaan. Mereka memberikan informasi realistis tentang apa yang sebenarnya dilakukan pemegang jabatan pekerjaan itu. Para manajer menggunakannya untuk mengembangkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

- a. Wawancara

Para manajer menggunakan tiga jenis wawancara untuk mengumpulkan data analisis pekerjaan: wawancara individual dengan setiap karyawan, wawancara kelompok dengan kelompok karyawan yang memiliki pekerjaan yang sama, dan wawancara penyelia dengan satu atau banyak penyelia yang mengetahui pekerjaan tersebut. Mereka menggunakan wawancara kelompok saat sejumlah besar karyawan melakukan pekerjaan yang serupa atau identik, karena hal ini dapat menjadi cara yang cepat dan tidak mahal untuk mengumpulkan informasi.

- b. Observasi.

Observasi merupakan cara untuk mengamati perilaku karyawan dan pekerjaan yang dapat dilakukan secara langsung atau tidak langsung ke khalayak atau individu bersangkutan. Secara langsung para pengamat

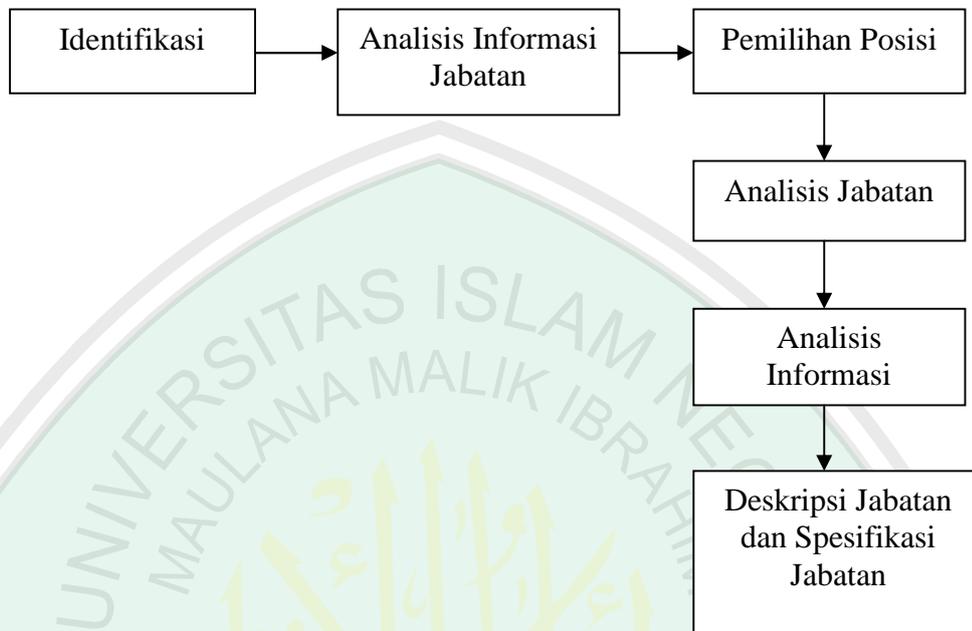
melihat pemegang pekerjaan dengan cermat apakah yang dikerjakannya sudah sesuai dengan tugas dan atau uraian pekerjaannya, sedangkan secara tidak langsung pengamat mempelajari track record pemegang pekerjaan sebagai upaya cek silang. Selain itu, observasi dapat dilakukan secara terstruktur dan tidak terstruktur. Secara terstruktur para pengamat mendasarkan pengamatannya pada ketentuan-ketentuan yang sudah standard dan pola tertentu. Sementara yang tidak terstruktur, para pengamat dapat berinisiatif untuk mengembangkan unsur-unsur pengamatan yang sudah standar untuk menggali informasi yang lebih mendalam lagi.

Tujuan dari analisis Jabatan menurut Dale Yoder dalam Mangkunegara (2005:14) adalah sebagai berikut:

- a. *Determining qualifications, required of job holders* (menentukan kualifikasi yang diperlukan pemegang jabatan).
- b. *Providing guidance in recruitment and selection* (melengkapi bimbingan dalam seleksi dan penarikan pegawai).
- c. *Evaluating current employes for transfer or promotion* (mengevaluasi kebutuhan pegawai untuk pemindahan dan promosi jabatan).
- d. *Establishing requirements for training programs* (menetapkan kebutuhan untuk program pelatihan).
- e. *Setting wage and salary levels and maintaning fairness in wage and salary administration* (menentukan tingkat upah, gaji, dan pemeliharaan administrasi upah dan gaji).

- f. *Judging the merits of grievances that question assignment and compensation* (mempertimbangkan keadilan dari jasa yang kurang puas terhadap pernyataan yang diberikan).
- g. *Establishing responsibility, accountability, and authority* (menetapkan tanggung jawab, pertanggungjawaban, dan autoritas).
- h. *Providing essential guides in the establishment of production standars* (menetapkan tuntutan yang essential dalam penetapan standar produksi).
- i. *Providing clues for work simplification and methods improvement* (melengkapkan clues untuk peningkatan metode dan penyederhanaan kerja).

Tahapan membuat analisis jabatan menurut Dessler dalam Cahayani (2005:41) ada enam langkah, yaitu identifikasi, analisis informasi tambahan yang sesuai, pemilihan posisi, analisis jabatan, analisis informasi dari rekan kerja, dan pembuatan deskripsi jabatan serta spesifikasi jabatan. Keenam tahap tersebut harus dilaksanakan seluruhnya dan secara berurutan.

Gambar 2.1**Tahap Pembuatan Analisis Jabatan**

Tahapan membuat analisis jabatan menurut Dessler dalam Cahayani (2005:41) Langkah Pertama, melakukan identifikasi. Pembuat analisis jabatan harus tahu kegunaan informasi yang dikumpulkannya. Hal ini perlu dilakukan agar tidak terjadi kelebihan atau kekurangan informasi.

Langkah kedua, melakukan analisis informasi tambahan yang sesuai, seperti struktur organisasi, bagan proses produksi, serta deskripsi jabatan yang telah ada. Hal ini perlu dilakukan agar analisator dapat mengetahui kaitan antara pekerjaan yang satu dengan yang lain, dapat mengetahui beban kerja yang ada. Serta dapat mengetahui perbedaan antara deskripsi jabatan yang telah dibuat dan fakta yang ada.

Langkah ketiga, analisator memilih posisi atau jabatan yang akan dianalisis; misalnya, jabatan penyelia. Pemilihan posisi yang akan dianalisis merupakan salah satu cara terbaik, terutama bila jabatan, atau posisi yang akan dianalisis sangat banyak jumlahnya. Pemilihan jabatan yang akan dianalisis ini, misalnya melakukan penelitian dengan menggunakan sampel.

Langkah keempat, melakukan analisis jabatan yang sebenarnya. Jabatan posisi yang telah dipilih pada langkah ketiga dianalisis, dengan cara mengumpulkan data aktivitas jabatan, perilaku karyawan yang diperlukan untuk mengisi jabatan tersebut, kondisi kerja, serta kemampuan karyawan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaannya pada jabatan tersebut.

Langkah kelima, hasil analisis jabatan yang telah dilakukan pada langkah keempat diperbandingkan dengan informasi yang diperoleh dari rekan kerja. Hal ini perlu dilakukan untuk menjaga objektivitas jawaban.

Langkah keenam, analisator mengembangkan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan berdasarkan hasil dari kelima tahap analisis yang telah dilakukan. Deskripsi jabatan memberi informasi dasar tentang jabatan, termasuk nama jabatan, hubungan pelaporan, manfaat secara keseluruhan, serta pertanggung jawaban dan tugas atau kewajiban yang utama. Spesifikasi jabatan adalah karakteristik yang perlu dimiliki oleh setiap orang untuk memenuhi persyaratan suatu jabatan. (Cahayani.2005:42-43).

2.2.3 Beban Kerja

Analisis beban kerja menurut Panggabean (2002:31) merupakan suatu proses penentuan jumlah jam kerja orang (*man hours*) yang dipergunakan atau yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu beban kerja tertentu dalam waktu tertentu. Jumlah jam kerja setiap karyawan akan menunjukkan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

Sedangkan analisis tenaga kerja adalah suatu proses penentuan kebutuhan tenaga kerja yang dipergunakan untuk dapat mempertahankan kontinuitas jalannya perusahaan secara normal. Karena itu pada dasarnya selain jumlah karyawan yang telah ditentukan dengan menggunakan analisis beban kerja, juga harus dipertimbangkan persediaan tenaga kerja, tingkat absensi, dan tingkat perputaran modal.

Menurut everly dkk dalam Munandar dalam Lilis Dian Prihatini dalam tesisnya (2007:24) mengatakan bahwa beban kerja adalah keadaan dimana pekerja dihadapkan pada tugas yang harus diselesaikan pada waktu tertentu. Kategori lain dari beban kerja adalah kombinasi dari beban kerja kuantitatif dan kualitatif. Beban kerja secara kuantitatif yaitu timbul karena tugas-tugas terlalu banyak atau sedikit, sedangkan beban kerja kualitatif jika pekerja merasa tidak mampu melakukan tugas.

Selain itu, Mangkuprawira dalam Windry Novera (2010:2) dalam skripsinya mengatakan bahwasanya beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standard kerja perusahaan menurut jenis pekerjaan masing-

masing karyawan. Beban kerja yang dibebankan kepada karyawan dapat terjadi dalam tiga kondisi. Pertama beban kerja sesuai standard. Kedua, beban kerja yang terlalu tinggi (over capacity). Ketiga, beban kerja yang terlalu rendah (under capacity). Beban kerja yang terlalu berat atau ringan akan berdampak terjadinya inefisiensi kerja. Beban kerja yang terlalu ringan terjadi kelebihan tenaga kerja. Kelebihan ini menyebabkan perusahaan harus menggaji jumlah karyawan lebih banyak dengan produktivitas yang sama sehingga terjadi inefisiensi biaya. Sebaliknya jika terjadi kekurangan tenaga kerja atau banyaknya pekerjaan dengan jumlah karyawan yang dipekerjakan sedikit, dapat menyebabkan kelelahan fisik maupun psikologis bagi karyawan. Akhirnya karyawan pun menjadi tidak produktif karena terlalu lelah.

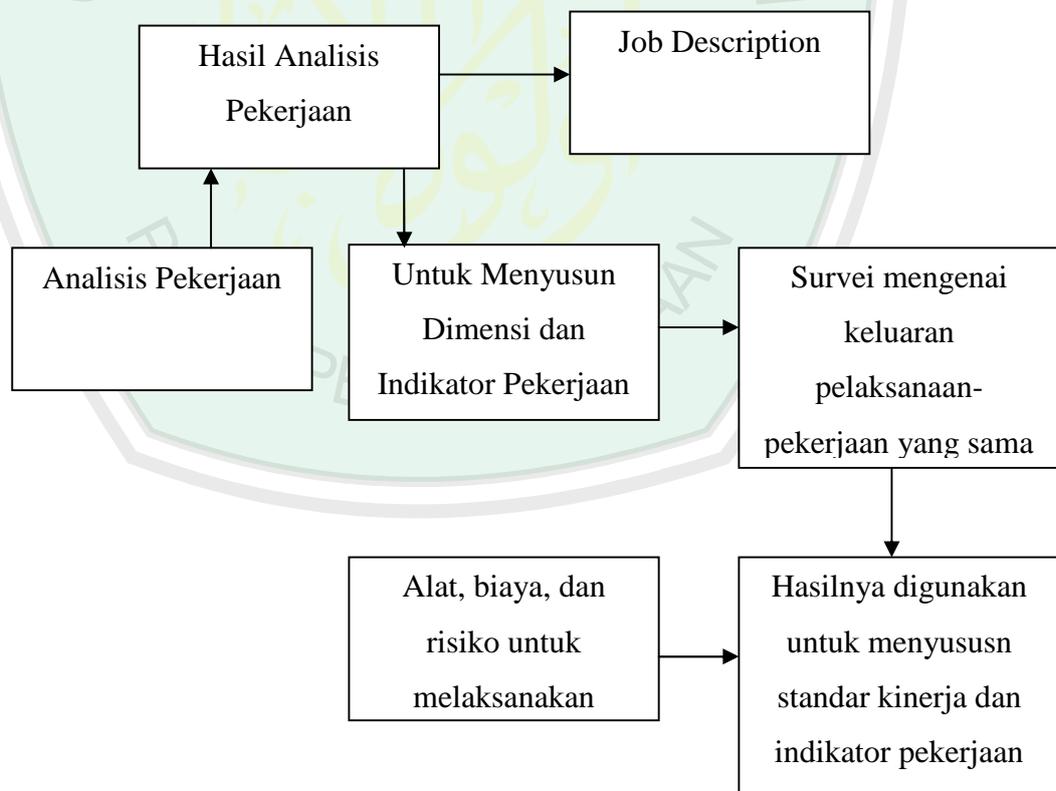
Selain adanya beban kerja yang ada di perusahaan, standar kerja juga merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan. Standar kerja menurut Wirawan (2009:66) adalah tolak ukur minimal kinerja yang harus dicapai karyawan secara individual atau kelompok pada semua indikator kerjanya. Dalam definisi ini, standar kinerja adalah tolak ukur minimal artinya jika prestasi kinerja karyawan dibawah standard kinerja minimal tersebut, maka kinerjanya tidak dapat diterima, buruk, atau sangat buruk. Jika prestasi kinerja seorang pegawai berada tepat atau diatas ketentuan standard minimal kinerjanya, maka kinerjanya dapat diterima dengan predikat sedang, baik, sangat baik.

Standar kinerja meliputi standar untuk semua indikator kinerja. Misalnya, jika indikator kinerja seorang pegawai adalah kuantitas, hasil kerja,

kuantitas hasil kerja, kedisiplinan, kejujuran dan loyalitas maka standard kinerja merupakan keempat indikator tersebut.

Setelah penentuan standard kinerja perlu adanya pengembangan lebih lanjut. Pengembangan standar kinerja merupakan bagian dari tugas tim pengembangan sistem evaluasi kinerja. Pengembangan kinerja dimulai dengan analisis pekerjaan. Hasil analisis pekerjaan digunakan untuk menyusun dimensi dan indikator-indikator kinerja pekerjaan. Indikator kinerja tersebut didefinisikan secara operasional agar dapat diukur.

Gambar 2.2
Penyusunan Standar Kerja



Sumber: Wirawan (2009:72)

Fungsi Standar Kinerja

Fungsi utama standard kinerja adalah sebagai tolak ukur (*Benchmark*) untuk menentukan keberhasilan dan ketidakberhasilan kinerja ternilai dalam melaksanakan pekerjaannya. Standard kinerja merupakan target, sasaran, atau tujuan upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan harus mengarahkan semua tenaga, pikiran, keterampilan, pengetahuannya, dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standard kinerjanya.

Standar kinerja memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapainya. Standard kerja menarik, mendorong, dan mengiming-imingi karyawan untuk mencapainya. Jika hal itu tercapai, kepuasan kerja pada diri karyawan akan terjadi. Oleh karena itu, standard kinerja juga dikaitkan dengan *reward*, imbalan, atau sistem kompensasi jika dapat mencapainya. Selain itu standard kinerja dikaitkan dengan sanksi jika tidka dapat mencapainya.

Kriteria untuk mengukur kinerja menurut Wirawan (2009:69-71)

1. Kuantitatif (seberapa banyak). Ukuran kuantitatif merupakan ukuran paling mudah untuk disusun dan diukurnya, yaitu hanya dengan menghitung sebrapa banyak unit keluaran kinerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu.
2. Kualitatif (seberapa baik). Melukiskan seberapa baik atau seberapa lengkap hasil harus dicapai. Riteria ini antara lain mengemukakan

akurasi, presisi, penampilan (kecantikan dan ketampanan), kemanfaatan atau afektivitas. Standard kualitas dapat diekspresikan sebagai tingkat kesalahan seperti jumlah atau presentase kesalahan yang diperbolehkan per unit hasil kerja.

3. Ketepatan waktu pelaksanaan tugas atau penyelesaian produk. Kriteria yang menentukan keterbatasan waktu untuk memproduksi suatu produk, membuat sesuatu atau melayani sesuatu. Kriteria menjawab pertanyaan, seperti kapan, berapa cepat, atau dalam periode apa.
4. Efektivitas penggunaan sumber dijadikan indikator jika untuk mengerjakan suatu pekerjaan diisyaratkan menggunakan jumlah sumber tertentu, seperti uang dan bahan baku.
5. Cara melakukan pekerjaan, digunakan sebagai standar kinerja jika kontak personal sikap personal, atau perilaku karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan melaksanakan pekerjaan.
6. Efek atas suatu upaya. Pengukuran yang diekspresikan akibat akhir yang diharapkan akan diperoleh dengan bekerja. Standard jenis ini menggunakan kata-kata *sehingga* dan *agar supaya* yang digunakan jika hasilnya tidak dapat dikualifikasikan.
7. Metode melaksanakan tugas. Standar yang digunakan jika ada undang-undang, kebijakan prosedur standard, metode, dan peraturan untuk menyelesaikan tugas atau jika cara pengecualian ditentukan tidak dapat diterima.

8. Standar sejarah. Standar yang menyatakan hubungan antara standar masa lalu dengan standar sekarang. Standar masa sekarang dinyatakan lebih tinggi atau lebih rendah daripada standar masa lalu dalam pengertian kuantitas dan kualitas.
9. Standar nol atau absolut. Standar yang menyatakan tidak akan terjadi sesuatu. Standar ini dipakai jika tidak ada alternatif lain, misalnya:
 1. Tidak ada keluhan dari pelanggan mengenai kesopanan berbicara di telepon
 2. Tidak terjadi penyimpangan dari prosedur pemberian kredit
 3. Tidak terjadi kesalahan dalam menghitung uang
 4. Tidak menerima uang palsu.

Sedangkan menurut Moeheriono (2009:107) beberapa faktor penilaian kerja terdiri dari empat aspek, yakni:

1. Hasil Kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (output) biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan berapa besar kenaikannya, misalkan, omset pemasaran, jumlah keuntungan dan total perputaran aset, dan lain-lain.
2. Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, pelayanan, kesopanan, sikap, dan perilakunya, baik terhadap sesama karyawan, maupun kepada pelanggan.
3. Atribut dan Kompetensi, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, keterampilan dan keahliannya, seperti kepemimpinan, inisiatif, dan komitmen.

4. Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan, misalnya sesama sales berapa besar omset penjualannya selama satu bulan.

2.3 Hipotesis

Dari pernyataan diatas dapat diketahui jika beban kerja sesuai dengan jumlah pegawai akan semakin meningkatkan produktivitas.



2.4 Kerangka Berfikir

