

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

Dibawah ini adalah uraian beberapa hasil penelitian terdahulu yang dianggap relevan, untuk kemudian dianalisis, dikaji dan dikritisi lebih lanjut dari pokok permasalahan, metode, jenis pendekatan dan teknik pengumpulan data. Berikut ini adalah hasil-hasil penelitian terdahulu yang dipandang relevan dengan penelitian sebagai berikut:

1. Sitepu (2013) dengan judul *Beban Kerja Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Tabungan Negara Tbk Cabang Manado)*. Jenis pendekatan menggunakan pendekatan kuantitatif dan data diperoleh dengan memberikan kuesioner terhadap 42 orang karyawan tetap. Metode penelitian adalah asosiatif dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda dengan pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa terjadi ketidakmerataan pembagian beban kerja di BTN. Sebagian karyawan mengalami kelebihan beban kerja dan sebagian lagi kekurangan beban kerja.

2. Chakim (2013) dengan judul Analisis beban kerja dan kebutuhan pegawai (Studi Kasus di Sekar Sari Farm dan Swalayan Pada Koperasi Peternakan Sapi Perah Setia Kawan Nongkojajar). Jenis pendekatan penelitian kuantitatif, populasi penelitian terdiri dari 27 karyawan namun sampel yang diambil adalah 7 orang karyawan. Hasil Penelitian menunjukkan kontradiksi atas beban kerja yang harus diemban karyawan, berdasarkan analisis seharusnya terdapat 5 orang pegawai, namun pada faktanya pegawai yang ada orang, sehingga pihak manajemen harus mengkaji kembali kebutuhan pegawai pada KPSP Setia Kawan Nongkojajar.
3. Novera (2010) dengan judul Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Karyawan Bagian Administrasi Akademik dan Mahasiswa (Studi Kasus Unit Tata Usaha Departemen Pada Institut Pertanian Bogor). Jenis pendekatan menggunakan metode kualitatif dan memperoleh data dengan menggunakan *work sampling*, wawancara dan observasi atau pengamatan terhadap aktifitas yang dilakukan karyawan selama 8.5 jam kerja selama dua hari untuk masing-masing sampel unit tata usaha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa menunjukkan bahwa karyawan bagian administrasi akademik dan mahasiswa di seluruh sampel unit tata usaha belum optimal dalam menggunakan waktu kerja produktif. Jumlah kebutuhan karyawan untuk pekerjaan administrasi akademik dan mahasiswa berdasarkan beban kerja yaitu rata-rata sebanyak satu orang di setiap unit tata usaha yang diteliti. Menurut hasil

perbandingan jumlah kebutuhan karyawan terhadap jumlah riil atau aktual yang terdapat di unit tata usaha, dapat diketahui bahwa terdapat sebelas unit tata usaha memiliki kelebihan jumlah karyawan.

4. Niken (2011), dalam skripsinya yang berjudul Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Pegawai Pada Perusahaan Air Minum (PDAM) Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor Cabang Pelayanan Sebelas, menyatakan bahwa tugas pokok karyawan PDAM Tirta Kahuripan Kab.Bogor Cabang Pelayanan sebelas adalah melayani pelanggan dengan baik berupa pembayaran rekening air dan nonair, dan melayani pengaduan pelanggan, Total jam kerja efektif untuk bagian Administrasi dan keuangan serta bagian Humas sebesar 168.000 menit / 9 bulan. Jumlah waktu produktif bagian Administrasi dan Keuangan adalah berkisar dari 50,98-76,49 persen dengan persentase penggunaan waktu produktif yang paling tinggi dilakukan oleh pegawai nomor II dan III. Jumlah waktu produktif untuk bagian Humas, berkisar dari 50,98-62,75 persen, dengan persentase tertinggi dimiliki oleh pegawai nomor II. 3) Beban kerja berdasarkan *work sampling* untuk bagian Administrasi dan Keuangan terdapat pada kondisi stabil atau beban kerja sesuai standar, sedangkan untuk bagian Humas kondisi yang terjadi adalah *under capaciti* yang artinya tenaga kerja faktual lebih banyak dibandingkan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan sesuai beban kerja yang ada.

5. Adi (2012) dalam skripsinya yang berjudul Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Karyawan Store Associate) Toko Buku Gramedia Depok menunjukkan bahwa tugas pokok pekerjaan SA yaitu mendisplay buku, menginput kode rak buku, retur buku, order buku, melayani *customer*, merapihkan buku, *active selling*, *update* buku baru, *update* buku laris dan *update* buku promo. Hasil pengamatan mengenai penggunaan waktu kerja menunjukkan bahwa beberapa SA masih belum optimal dalam menggunakan waktu kerja produktif. Jumlah kebutuhan ideal SA yaitu sembilan orang. Hal ini mengakibatkan terjadinya kelebihan jumlah SA sebanyak satu orang. Adapun solusi alternatif dalam menangani permasalahan ini dengan cara pengurangan satu orang yaitu SA 4 pada wilayah 2 (buku agama dan psikologi).
6. Indra (2013) dalam penelitiannya yang berjudul Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Pegawai Tata Usaha SMK Negeri 24 Jakarta menunjukkan bahwa penggunaan waktu kerja produktif pegawai tata usaha SMK Negeri 24 Jakarta rata-rata sebesar 72,83%, dengan kata lain, bahwa pegawai menghabiskan 27,17% waktu kerja untuk kegiatan kontra produktif. kegiatan pribadi, rata-rata pegawai menghabiskan 1.20 jam per hari. Hal ini mengindikasikan terjadinya deviasi waktu untuk keperluan pribadi seperti sholat, makan, dan sebagainya yang ditetapkan institusi yaitu satu jam. Jumlah kebutuhan efektif pegawai tata usaha SMK Negeri 24 Jakarta yaitu sebanyak satu orang untuk setiap unit yang diteliti. Sistem informasi manajemen (SIM)

merupakan unit tata usaha berkinerja terbaik dengan nilai efisiensi unit sebesar 0.98, rpredikat kriteria prestasi “Baik”.

7. Adawiyah (2013) dalam penelitiannya yang berjudul Analisis Beban Kerja Sumber Daya Manusia Dalam Aktivitas Produksi Komoditi Sayuran Selada (Studi Kasus Pada CV Spirit Wira Utama). Jenis pendekatan penelitian dengan kualitatif, dengan menggunakan metode penarikan sampel *purposive sampling*, pengumpulan data menggunakan metode *work sampling* serta studi kepustakaan. Metode analisis beban kerja melalui perhitungan *Full Time Equivalent*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan waktu kerja karyawan bagian teknik, bagian produksi, bagian pemasaran dan keuangan masih belum optimal dan dikategorikan *underload*. Untuk lebih jelasnya maka akan di perinci pada tabel dibawah ini:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Variabel dan Indikator atau Fokus Penelitian	Metode/ analisis data Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Agripa Toar Sitepu (2013) dengan judul Beban Kerja Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Tabungan Negara Tbk Cabang Manado	<ul style="list-style-type: none"> • Beban kerja • Motivasi • Kinerja 	Kuantitatif Regresi linier berganda dengan metode <i>purposive sampling</i>	Bahwa beban kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan. Hasil ini menunjukkan ketidakmerataan pembagian beban kerja di

				BTN.
2.	Chakim, Lukmanul (2013) Analisis beban kerja dan kebutuhan pegawai (Studi Kasus di Sekar Sari Farm dan Swalayan Pada Koperasi Peternakan Sapi Perah Setia Kawan Nongkojajar).	<ul style="list-style-type: none"> • Tugas pokok karyawan • Waktu kerja produktif • Beban kerja dan jumlah kebutuhan karyawan. 	penelitian kuantitatif	Hasil Penelitian menunjukkan kontradiksi atas beban kerja yang harus diemban karyawan, berdasarkan analisis seharusnya terdapat 5 orang pegawai, namun pada faktanya pegawai yang ada orang, sehingga pihak manajemen harus mengkaji kembali kebutuhan pegawai pada KPSP Setia Kawan Nongkojajar.
3.	Novera, Windry (2010) Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Karyawan Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan (Studi Kasus Unit Tata Usaha Departemen Pada Institute Pertanian Bogor)	<ul style="list-style-type: none"> • Tugas pokok administrasi akademik dan kemahasiswaan. • Waktu kerja produktif • Beban kerja dan jumlah kebutuhan karyawan. 	Kualitatif	Tugas pokok administrasi dan kemahasiswaan pada unit tata usaha yaitu pelayanan akademik mahasiswa, pelaksanaan administrasi tugas akhir mahasiswa, penyelenggaraan kuliah, praktikum response, ujian serta pengarsipan. Penggunaan waktu kerja produktif belum optimal. Jumlah kebutuhan karyawan berdasarkan beban kerja rata-rata 1 orang untuk tiap unit tata usaha dan terdapat sebelas unit tata usaha memiliki kelebihan jumlah karyawan.
4.	Proborini, Niken (2011) Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Pegawai Pada Perusahaan Air Minum (PDAM) Tirta Kahuripan Kabupaten	<ul style="list-style-type: none"> • Tugas-tugas pokok karyawan • Waktu kerja karyawan • Beban kerja dan kebutuhan karyawan 	Kualitatif	Tugas pokok karyawan PDAM adalah melayani pelanggan baik berupa pembayaran rekening air dan nonair serta pelayanan pengaduan pelanggan. Total jam kerja efektif bagian administrasi, keuangan dan humas sebesar 168.000 menit/9 bulan.

	Bogor Cabang Pelayanan Sebelas			
5.	Permana, Adi (2012) Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Karyawan (Store Associate) Toko Buku Gramedia Depok.	<ul style="list-style-type: none"> • Tugas pokok dan fungsi SA • Waktu kerja produktif dan tidak produktif • Jumlah kebutuhan karyawan ideal SA 	Kualitatif	Penggunaan waktu kerja produktif masih belum optimal, jumlah kebutuhan ideal SA yaitu Sembilan orang, adapun solusi alternatif dengan pengurangan satu orang yaitu SA 4 pada wilayah 2 (buku agama dan psikologi)
6.	Yudha, Indra (2013) Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Pegawai Tata Usaha SMK Negeri 24 Jakarta	<ul style="list-style-type: none"> • Tugas pokok tata usaha SMK Negeri 24 Jakarta • Waktu kerja produktif dan kontra produktif • Jumlah kebutuhan pegawai • Efisiensi dan prestasi unit tata usaha 	Kualitatif, <i>work sampling</i>	Penggunaan waktu produktif rata-rata sebesar 72,83% atau menghabiskan 27,17% kontra produktif. Sistem informasi manajemen merupakan unit tata usaha berkinerja terbaik dengan nilai efisiensi unit sebesar 0.98 berpredikat kriteria prestasi baik.
7.	Wildanur Adawiyah (2013) Analisis Beban Kerja Sumber Daya Manusia Dalam Aktivitas Produksi Komoditi Sayuran Selada (Studi Kasus Pada CV Spirit Wira Utama).	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis beban kerja • Waktu Kerja • Kinerja 	Kualitatif <i>Purposive sampling, Work sampling, Full Time Equivalent</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan waktu kerja karyawan bagian teknik, bagian produksi, bagian pemasaran dan keuangan masih belum optimal dan dikategorikan underload.

Sumber: Dokumentasi Penelitian Fatchul Mu'in 2015

Dari beberapa penelitian terdahulu di atas, terdapat perbedaan antara metode penelitian peneliti terdahulu dengan peneliti skripsi ini, berikut adalah perbandingan penelitian terdahulu dengan penelitian skripsi ini:

No	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Variabel dan Indikator atau Fokus Penelitian	Metode/ analisis data Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Fatchul Muin (2015) dengan judul Analisis Beban Kerja Untuk Memenuhi Kebutuhan Karyawan Fungsional Umum Bagian Administrasi Akademik (Studi Kasus Pada UIN Maulana Malik Ibrahim Malang)	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen SDM • Beban Kerja Karyawan • Kebutuhan Tenaga Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitatif Interaktif, Pendekatan Studi Kasus, • Formulir Work Sampling 	Jumlah antara beban kerja dan kebutuhan karyawan riil pada jabatan fungsional umum pada subbag administrasi dan informasi akademik di BAK telah terpenuhi, sedangkan kebutuhan karyawan pada subbag layanan akademik hanya 0,98 persen atau 1 orang, tapi karena kuantitas tugas pelayanan bersifat fluktuatif setiap waktunya, maka jumlah 2 karyawan merupakan jumlah yang sesuai dengan beban kerja karyawan fungsional subbag layanan akademik.

2.2. Kajian Teoritis

2.2.1. Manajemen Sumber daya manusia

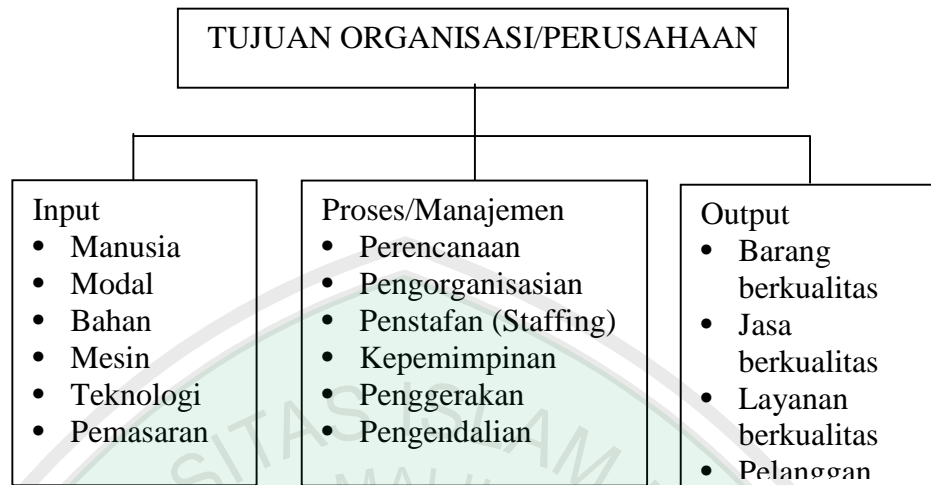
2.2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber daya manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang terdapat dalam bidang produksi, pemasaran keuangan maupun kepegawaian (Rivai, 2006:1). Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai

kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memanaage (mengelola) manusia.

Manajemen sumber daya manusia adalah keseluruhan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap kegiatan pengadaan seleksi, pelatihan, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia untuk berbagai tujuan individu, masyarakat, dan organisasi yang bersangkutan (Sihotang, 2007:11).

Peran manusia sebagai sebuah sumber daya sangat penting dalam perusahaan, sebuah organisasi tidak mungkin dapat bergerak tanpa adanya unsur manusia, karena manusia merupakan salah satu unsur masukan (*input*) dari beberapa unsur seperti modal, bahan, mesin dan metode atau teknologi untuk mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan yang dikelola melalui proses manajemen menjadi barang atau jasa yang berkualitas (Rivai, 2006:7). Berikut ini adalah gambar yang menggambarkan tujuan perusahaan melalui input, proses dan outputnya



Gambar 2.1. Tujuan Organisasi/Perusahaan
Sumber : Rivai (2006:7)

Ditinjau dari dua pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia untuk menciptakan efisiensi, efektifitas dan produktifitas dalam mewujudkan tujuan yang ditetapkan oleh sebuah organisasi.

2.2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan pada manusia sebagai objek manajerialnya. Manajemen sumber daya manusia memiliki dua fungsi, yakni Manajerial dan Operasional (Rivai, 2006:14). Fungsi manajerial meliputi Perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*) dan pengendalian (*controlling*), sedangkan fungsi operasional meliputi pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja (Rivai, 2006:15).

Sedangkan Siagian (dalam Sihotang, 2007:14) mengemukakan fungsi manajemen sumber daya manusia pada fungsi operasional yang terdiri dari Perencanaan, analisis dan rancang bangun pekerjaan, rekrutmen tenaga kerja, seleksi pegawai, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan karier, pemeliharaan hubungan dengan karyawan, pemeliharaan hubungan industrial serta audit kepegawaian suatu organisasi.

Dari kedua fungsi manajemen sumber daya manusia baik secara manajerial maupun operasional diatas, jika terlaksana secara keseluruhan akan menghasilkan sebuah kemanfaatan yang seimbang bagi perusahaan atau organisasi maupun manusia sebagai sumber daya di dalamnya.

Oleh karena itu, SDM perlu dikelola dengan baik dan professional agar tercipta keseimbangan antara kebutuhan SDM dengan tuntutan serta kemajuan bisnis perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama bagi perusahaan agar berkembang dan tumbuh secara produktif dan wajar (Rivai, 2006:7). Pernyataan ini didukung dengan adanya Firman Allah dalam surat Al-furqon (25:2) tentang menciptakan sebuah keseimbangan dalam lingkungan perusahaan sangat penting, yaitu:

الَّذِي لَهُ مُلْكُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَلَمْ يَتَّخِذْ وَلَدًا وَلَمْ

يَكُنْ لَهُ شَرِيكٌ فِي الْمُلْكِ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ فَقَدَرَهُ

تَقْدِيرًا

Artinya: yang kepunyaan-Nya-lah kerajaan langit dan bumi, dan Dia tidak mempunyai anak, dan tidak ada sekutu baginya dalam kekuasaan(Nya), dan Dia telah menciptakan segala sesuatu, dan Dia menetapkan ukuran-ukurannya dengan serapi-rapinya[1053].

[1053] Maksudnya: segala sesuatu yang dijadikan Tuhan diberi-Nya perlengkapan-perengkapan dan persiapan-persiapan, sesuai dengan naluri, sifat-sifat dan fungsinya masing-masing dalam hidup.

2.3.1. Perencanaan tenaga kerja

2.3.1.1. Pengertian perencanaan tenaga kerja

Kesuksesan sebuah organisasi dalam pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan bergantung pada rencana yang jelas dan terstruktur. Pada dasarnya perencanaan merupakan proses untuk menetapkan tujuan serta penetapan metode atau strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan harus mencakup berbagai item seperti tujuan, alasan dan strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan (Dharma, 1989:27).

Perencanaan menjadi sebuah landasan bagi setiap kegiatan organisasi karena tiga hal (Simamora, 2004:50). Ketiganya adalah perencanaan berbuah keberhasilan, sebagai sistem kendali dalam melaksanakan kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan dalam lingkungan organisasi yang semakin mengglobal. Begitu juga dengan sumber daya manusia sebagai input dalam proses

manajemen, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik dan professional dengan melaksanakan perencanaan terhadapnya, agar aktifitas dalam organisasi berjalan dengan baik.

Perencanaan tenaga kerja atau sumber daya manusia terdiri dari dua suku kata, yaitu perencanaan (*planning*), merupakan proses untuk memutuskan aktifitas-aktifitas dan tujuan-tujuan yang akan dicapai dalam periode mendatang melalui aktifitas yang telah direncanakan, serta tenaga kerja atau manusia yang memiliki potensi secara fisik maupun psikis sebagai penggerak utama dalam mewujudkan eksistensi dan tujuan organisasi (Meldona dan Siswanto, 2012:3).

Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2014 mendefinisikan perencanaan tenaga kerja (PTK) sebagai suatu proses penyusunan rencana ketenagakerjaan secara sistematis yang dijadikan dasar dan acuan dalam penyusunan kebijakan, strategi dan pelaksanaan program pembangunan ketenagakerjaan yang berkesinambungan.

Selanjutnya, menurut Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2014 perencanaan tenaga kerja mikro yang selanjutnya disebut PTK Mikro adalah proses penyusunan rencana ketenagakerjaan secara sistematis dalam suatu instansi/lembaga, baik instansi pemerintah di tingkat pusat, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/kota

maupun swasta dalam rangka meningkatkan pendayagunaan tenaga kerja secara optimal dan produktif untuk mendukung pencapaian kinerja yang tinggi pada instansi/lembaga atau perusahaan yang bersangkutan.

Rivai (2006:37) mendefinisikan perencanaan tenaga kerja sebagai langkah-langkah khusus yang diambil manajemen untuk menjamin ketersediaan sumber daya manusia yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat dan pada waktu yang tepat dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah dan akan ditetapkan.

Sedangkan Sihotang (2007:41) mendefinisikan perencanaan sumber daya manusia adalah proses kegiatan untuk menentukan tipe-tipe sumber daya manusia yang dibutuhkan organisasi untuk mengisi lowongan kerja yang terbuka dalam jangka waktu pendek dan jangka waktu panjang. Dari definisi tersebut, dapat ditarik unsur pokok perencanaan, yaitu: tipe sumber daya manusia (kuantitas, kualitas dan spesifikasi), Organisasi atau perusahaan serta lowongan kerja dan jabatan yang terbuka di lingkungan organisasi yang bersangkutan.

Meldona dan Siswanto (2012:5) menyimpulkan definisi perencanaan tenaga kerja sebagai proses untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja melalui peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan, untuk menjalankan rencana

organisasi terintegrasi, dengan arus gerakan tenaga kerja ke dalam, di dalam dan keluar organisasi, yang menjamin perusahaan untuk memiliki jumlah tenaga kerja yang tepat yang diletakkan ditempat yang tepat dan secara ekonomis menguntungkan.

Dari uraian di atas, dapat kita ketahui bahwa perencanaan terhadap tenaga kerja sangat penting dilakukan, dalam menetapkan sebuah rencana harus ditetapkan tujuan dan pedoman pelaksanaan, rencana tersebut akan menjadi dasar kontrol. Tanpa sebuah rencana, kontrol tidak dapat dilakukan sehingga baik atau tidaknya pelaksanaan rencana tersebut tidak dapat diketahui. Pernyataan ini didukung dengan adanya Firman Allah dalam surat Al-Hasyr ayat 18 tentang keharusan adanya perencanaan, yaitu:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ

لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Dalam ayat tersebut, terdapat penjelasan mengenai hari esok yang dapat diartikan sebagai hari kiamat, namun juga bisa diartikan sebagai hari-hari mendatang saat masih didunia. Mempersiapkan segala sesuatu untuk hari (waktu) yang belum

datang dapat disebut sebagai perencanaan (Meldona dan Siswanto, 2012:51).

Sedangkan pentingnya perencanaan juga didukung dengan adanya hadis Rasulullah yang diriwayatkan oleh Ibnul Mubarak, (Hafidhuddin & Hendri Tanjung, 2003: 7 dalam Meldona & Siswanto, 2012: 51) yang artinya adalah:

“Jika engkau ingin mengerjakan sesuatu pekerjaan, maka pikirkanlah akibatnya, maka jika perbuatan tersebut baik, ambillah, dan jika perbuatan itu jelek, maka tinggalkanlah”

Selain itu, Alquran juga mengkisahkan dalam surat Yusuf tentang sebuah perencanaan berjangka lima belas tahun yang dilakukan oleh Rasul-Nya yang mulia, yaitu Yusuf ash-shiddiq (alaihissalaam). Dengan perencanaan yang mencakup produksi, penyimpanan dan pengeluaran dan pembagian, beliau mampu menghadapi masa paceklik dan tahun-tahun yang menimpa mesir (Qardhawi, 1995 dalam Hafidhuddin, Utomo dan Tamhid, 1997: 194).

2.3.1.2. Tujuan dan Manfaat Perencanaan Tenaga Kerja

Tujuan perencanaan sumber daya manusia menurut Mangkunegara (2003:7) adalah harus berdasarkan kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional. Sedangkan tujuan perencanaan tenaga kerja menurut Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 52 (2014:4) adalah sebagai berikut:

- a. Menjamin kelangsungan hidup dan pengembangan perusahaan melalui pelaksanaan program kepegawaian yang terarah.
- b. Menjamin perlindungan pegawai, hubungan industrial yang harmonis, peningkatan kesejahteraan pegawai dan keluarganya, dan menciptakan kesempatan kerja yang seluas-luasnya.

Dari penjelasan diatas, dapat diketahui perencanaan sumber daya manusia merupakan proses pengambilan keputusan dengan memperhatikan kemahiran dan kemanfaatan sumber daya manusia. Karena sumber daya manusia erat kaitannya dengan keputusan strategis organisasi dalam menjalankan operasional organisasi untuk mencapai tujuannya.

2.3.1.3. Sasaran Perencanaan Tenaga Kerja

Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 52 (2014:4) menetapkan sasaran-sasaran perencanaan tenaga kerja sebagai berikut:

- a. Memperkirakan dan menyediakan tenaga kerja dalam kuantitas dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan dalam kurun waktu tertentu.
- b. Memberdayakan dan mendayagunakan semua tenaga kerja yang ada secara optimal.
- c. Menjadi dasar perencanaan dan pengembangan karier

pegawai.

- d. Menjadi dasar untuk menyusun kebutuhan dan program pelatihan.
- e. Menjadi pedoman dalam melakukan koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi pelaksanaan tugas para pegawai, sehingga meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan.
- f. Menjadi dasar dalam menetapkan pengupahan dan membangun hubungan industrial yang harmonis, dinamis dan berkeadilan.
- g. Menjadi dasar dalam penilaian kinerja pegawai.

2.3.1.4. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Perencanaan Tenaga Kerja

Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 52 (2014:4) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi perencanaan tenaga kerja ke dalam dua hal, yakni Faktor Internal dan Eksternal:

- a. Faktor Internal perusahaan terdiri atas:
 - 1) Rencana strategi dan rencana operasional perusahaan
 - 2) Keterbatasan anggaran atau biaya pegawai
 - 3) Peramalan produksi dan penjualan, dan
 - 4) Kondisi kepegawaian
- b. Faktor Eksternal perusahaan terdiri atas:
 - 1) Ekonomi,

- 2) Demografi
- 3) Teknologi,
- 4) Persaingan usaha,
- 5) Pasar kerja,
- 6) Lokasi, dan
- 7) Kebijakan pemerintah

2.3.2. Analisis Pekerjaan

2.3.2.1. Pengertian Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah proses pengumpulan dan pemeriksaan atas aktifitas kerja utama di dalam sebuah posisi serta kualifikasi (keahlian, pengetahuan, kemampuan serta sifat individu lainnya) yang diperlukan untuk melaksanakan aktifitas kerja tersebut (Simamora, 2004:80). Sedangkan Rivai dan Sagala (2011:99) mendefinisikan analisis beban kerja sebagai kegiatan atau proses menghimpun dan menyusun berbagai informasi yang berkenaan dengan setiap pekerjaan, tugas-yugas, jenis pekerjaan, dan tanggung jawabnya secara operasional untuk mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan.

Analisis pekerjaan sangat esensial untuk mencari dan menentukan syarat-syarat sumber daya manusia yang sesuai untuk memangku pekerjaan sekaligus sebagai langkah awal dalam perekrutan sumber daya manusia sesuai dengan jabatan tertentu (Sihotang, 2007:59).

2.3.2.2. Teknik Pengumpulan Informasi Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan merupakan kegiatan pengumpulan data tentang pekerjaan yang dilakukan oleh organisasi yang kemudian dianalisis untuk berbagai keperluan. Penggunaan data dan informasi dari tiap lini misalnya dapat dipakai untuk memperkirakan kebutuhan karyawan diberbagai lini (Rivai, 2006:121).

Teknik-teknik yang dipilih untuk mengumpulkan informasi dalam analisis jabatan sebaiknya mempertimbangkan faktor-faktor seperti waktu, biaya dan keakuratan informasi yang diperoleh. Berbagai teknik yang dapat digunakan adalah wawancara, pandangan pejabat senior, kuesioner, catatan harian pegawai, observasi dan penggabungan berbagai teknik (Rivai, 2006:121).

Dalam pelaksanaan pengumpulan informasi untuk analisis pekerjaan terdapat beberapa metode untuk pengumpulan data, seperti pengamatan (secara langsung atau tidak langsung), membuka kesempatan untuk menghilangkan perbedaan dengan deskripsi pekerjaan yang dijadikan objek penelitian melalui wawancara, pengisian daftar pertanyaan serta catatan kerja harian. Dari ketiga metode tersebut, terdapat kekurangan maupun kelebihan yang dimiliki, Oleh karena itu, seorang analis harus memilih metode yang dianggap terbaik atau kombinasi optimal dari metode yang ada (Rivai, 2006:122).

2.3.2.3. Deskripsi pekerjaan

Menurut Rivai (2006:125) Deskripsi pekerjaan merupakan salah satu hasil utama yang disajikan oleh suatu analisis pekerjaan yang sistematis atau uraian tertulis dari apa yang diperlukan oleh suatu pekerjaan. Deskripsi pekerjaan dapat diasumsikan sebagai keseluruhan kajian ringkas informasi pekerjaan dan syarat-syarat pelaksanaannya sebagai hasil dari analisis, yang biasanya berisi tugas pokok dari uraian tersebut (Sihotang, 2007:59). Deskripsi pekerjaan tidak membahas masalah orang atau pekerja, tetapi masalah ruang lingkup kegiatan, fungsi dasar atau tugas pokok, nama pekerjaan, wewenang dan kewajiban, tanggung jawab, kriteria penilaian dan hasilnya (Rivai, 2006:125).

Menurut Rivai (2006:126), uraian atau deskripsi umumnya mengemukakan tentang pentingnya beberapa informasi. Informasi tersebut yaitu sebagai berikut :

a. Nama pekerjaan

Nama pekerjaan dan informasi identifikasi lain seperti upah dan klasifikasi keuntungan;

b. Ringkasan

Ringkasan satu atau dua pernyataan kalimat yang menggambarkan penggunaan pekerjaan dan *output* yang diharapkan dari karyawan yang melaksanakan;

c. Peralatan

Pernyataan singkat mengenai perlengkapan, peralatan, dan informasi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu secara efektif;

d. Lingkungan

Deskripsi kondisi lingkungan kerja, lokasi kerja, dan karakteristik lingkungan lain yang seperti tingkat bahaya dan kebisingan.

e. Aktivitas

Termasuk uraian tugas pekerjaan, tanggung jawab, dan tampilan perilaku dalam pekerjaan. Juga menguraikan interaksi sosial yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti: ukuran kelompok kerja, tingkat kebebasan dalam melaksanakan pekerjaan.

2.3.2.4. Spesifikasi Pekerjaan

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 (Rivai, 2006:126).

Sedangkan Edwin Filippo (Sihotang, 2007:84) mendefinisikan spesifikasi pekerjaan sebagai suatu perspektif yang menggunakan tuntutan pekerjaan terhadap pekerja yang melakukannya.

Untuk menentukan jenis ketrampilan, tingkat pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan dalam melakukan pekerjaan seorang analis pekerjaan harus memasukkan karakteristik yang harus dipenuhi dalam suatu spesifikasi pekerjaan (Rivai, 2006:127), yaitu:

- a. Kaitan semua tugas harus dikenali dan dinilai dengan teknik analisis pekerjaan,
- b. Menetapkan tingkat ketrampilan yang diperlukan untuk melakukan masing-masing tugas atau pekerjaan,
- c. Tingkat ketrampilan masing-masing harus dinilai,
- d. Karakteristik seperti kondisi fisik dan sertifikasi profesional harus dikenali,
- e. Jenis ketrampilan maupun sertifikasi tersebut harus dikenali secara rinci dan dikaitkan dengan masing-masing tugas pekerjaan.

2.3.3. Beban Kerja dan Analisis Beban Kerja

2.3.3.1. Pengertian beban kerja

Dari sudut pandang ergonomi, atau cabang ilmu yang memanfaatkan informasi mengenai sifat, kemampuan dan keterbatasan manusia untuk merancang suatu sistem kerja sehingga orang dapat hidup dan bekerja pada sebuah sistem dengan baik (Sutalaksana, 1979 dalam Soleman, 2011:3), beban kerja merupakan porsi kerja yang diterima seseorang yang disesuaikan

dengan kemampuan fisik, kognitif maupun keterbatasan seseorang yang menerima beban tersebut. Hal ini dikarenakan kemampuan seorang tenaga kerja berbeda satu dengan yang lain tergantung dari tingkat ketrampilan, kesegaran jasmani maupun usia dari pekerja yang bersangkutan (Soleman, 2011:85).

Permendagri No. 12/2008 menyatakan bahwa beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan. Namun sebaliknya, jika kemampuan pekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul kelelahan yang lebih. Beban kerja yang dibebankan kepada karyawan dapat dikategorikan kedalam tiga kondisi, yaitu beban kerja yang sesuai standar, beban kerja yang terlalu tinggi (*over capacity*) dan beban kerja yang terlalu rendah (*under capacity*).

Beban kerja merupakan aspek pokok yang menjadi dasar untuk perhitungan formasi pegawai. Beban kerja perlu ditetapkan melalui program-program unit kerja yang selanjutnya dijabarkan menjadi target pekerjaan untuk setiap jabatan (Kep.Men.PAN No: KEP/75/M.PAN/7/2004).

Mangkuprawira dalam Windry Novera (2010:2) berpendapat bahwa Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan menurut jenis pekerjaannya. Beban kerja yang dibebankan kepada karyawan dapat terjadi dalam tiga kondisi. Pertama, beban kerja sesuai standar. 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 berarti terjadi kelebihan tenaga kerja. Kelebihan ini menyebabkan organisasi harus menggaji jumlah karyawan lebih banyak dengan produktifitas 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.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah sejumlah kegiatan, waktu, dan energi yang harus dikeluarkan seseorang baik fisik ataupun mental dengan memberikan kapasitas mereka untuk memenuhi tuntutan tugas yang diberikan.

2.3.3.2. Beban Kerja Dalam Perspektif Islam

Pekerjaan merupakan aktifitas yang menjadi sumber penghasilan, oleh karena itu setiap orang yang ingin memperoleh penghasilan yang lebih besar dan tingkat penghidupan yang lebih baik harus bekerja.

Rancangan tubuh atau fisiologi manusia dirancang untuk dapat melakukan pekerjaan, hal ini terbukti dengan adanya massa otot yang memiliki bobot lebih dari separuh beban tubuh, sehingga manusia dapat melakukan pekerjaan.

Pekerjaan mempunyai arti penting bagi kemajuan dan peningkatan prestasi, sehingga mencapai kehidupan yang produktif sebagai satu tujuan hidup. Pada sisi yang lain, bekerja berarti tubuh akan menerima beban dari luar tubuhnya, sehingga pekerjaan menjadi beban bagi yang bersangkutan.

Dengan demikian, perlu disadari bahwa tubuh manusia tidak seperti mesin yang bisa digunakan secara penuh. Manusia membutuhkan istirahat yang cukup untuk bisa terus melakukan aktivitasnya. Hal ini sesuai dengan apa yang diberitahukan Allah dalam firman-Nya sebagai berikut :

a. Al- Furqan (QS.25 : 47)

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ لَيْلًا لِبَاسًا وَالنَّوْمَ سُبَاتًا وَجَعَلَ

النَّهَارَ نُشُورًا ﴿٤٧﴾

Artinya: *Dialah yang menjadikan untukmu malam (sebagai) pakaian, dan tidur untuk istirahat, dan Dia menjadikan siang untuk bangun berusaha.*

b. Al-an'am (QS.06: 96)

فَالِقُ الْإِصْبَاحِ وَجَعَلَ اللَّيْلَ سَكَنًا وَالشَّمْسَ وَالْقَمَرَ

حُسْبَانًا ذَٰلِكَ تَقْدِيرُ الْعَزِيزِ الْعَلِيمِ ﴿٩٦﴾

Artinya: *Dia menyingsingkan pagi dan menjadikan malam untuk beristirahat, dan (menjadikan) matahari dan bulan untuk perhitungan. Itulah ketentuan Allah yang Maha Perkasa lagi Maha mengetahui.*

Berdasarkan dua ayat diatas, jika ditarik dalam konteks pembahasan mengenai beban kerja, dapat diketahui bahwa Allah swt telah memberikan porsi yang sesuai dengan menetapkan waktu-waktu untuk bekerja maupun beristirahat kepada hambanya. Allah tidak menghendaki kepada hambanya untuk melakukan hal yang berlebihan sehingga akan merugikan kepada diri hamba itu sendiri. Hal ini juga didukung dengan adanya Hadis Rasulullah yang diriwayatkan oleh Imam Bukhari (4675) yang isinya menginstruksikan untuk beribadah sesuai dengan kemampuannya dan tidak beribadah secara berlebihan, hadisnya sebagai berikut:

حَدَّثَنَا سَعِيدُ بْنُ أَبِي مَرْيَمَ أَخْبَرَنَا مُحَمَّدُ بْنُ جَعْفَرٍ أَخْبَرَنَا حَمِيدُ بْنُ أَبِي
 حَمِيدٍ الطَّوِيلُ أَنَّهُ سَمِعَ أَنَسَ بْنَ مَالِكٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ يَقُولُ جَاءَ ثَلَاثَةٌ رَهْطٍ
 إِلَى بُيُوتِ أَزْوَاجِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَسْأَلُونَ عَنْ عِبَادَةِ النَّبِيِّ صَلَّى
 اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَلَمَّا أُخْبِرُوا كَاتَبَتْهُمْ تَقَالُوهَا فَقَالُوا وَأَيْنَ نَحْنُ مِنَ النَّبِيِّ صَلَّى
 اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَدْ غُفِرَ لَهُ مَا تَقَدَّمَ مِنْ ذَنْبِهِ وَمَا تَأَخَّرَ قَالَ أَحَدُهُمْ أَمَّا أَنَا
 فَإِنِّي أُصَلِّي اللَّيْلَ أَبَدًا وَقَالَ آخَرُ أَنَا أَصُومُ الدَّهْرَ وَلَا أَفْطِرُ وَقَالَ آخَرُ أَنَا
 أَعْتَزِلُ النِّسَاءَ فَلَا أَتَزَوِّجُ أَبَدًا فَجَاءَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِلَيْهِمْ
 فَقَالَ أَنْتُمْ الَّذِينَ قُلْتُمْ كَذَا وَكَذَا أَمَا وَاللَّهِ إِنِّي لَأَخْشَاكُمْ لِلَّهِ وَأَتَقَاكُمْ لَهُ
 لَكِنِّي أَصُومُ وَأُفْطِرُ وَأُصَلِّي وَأَرْقُدُ وَأَتَزَوِّجُ النِّسَاءَ فَمَنْ رَغِبَ عَن سُنَّتِي فَلَيْسَ

مِنِّي

Artinya: Telah menceritakan kepada kami (Sa'id bin Amir Abu Maryam) Telah mengabarkan kepada kami (Muhammad bin Ja'far) Telah mengabarkan kepada kami (Humaid bin Abu Humaid Ath Thawil) bahwa ia mendengar (Anas bin Malik) radliallahu 'anhu berkata; Ada tiga orang mendatangi rumah isteri-isteri Nabi shallallahu 'alaihi wasallam dan bertanya tentang ibadah Nabi shallallahu 'alaihi wasallam. Dan setelah diberitakan kepada mereka, sepertinya mereka merasa hal itu masih sedikit bagi mereka. Mereka berkata, "Ibadah kita tak ada apa-apanya dibanding Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam, bukankah beliau sudah diampuni dosa-dosanya yang telah lalu dan juga yang akan datang?" Salah seorang dari mereka berkata, "Sungguh, aku akan shalat malam selama-lamanya." Kemudian yang lain berkata, "Kalau aku, maka sungguh, aku akan berpuasa Dahr (setahun penuh) dan aku tidak akan berbuka." Dan yang lain lagi berkata, "Aku akan menjauhi wanita dan tidak akan menikah selama-lamanya." Kemudian datanglah Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam kepada mereka seraya bertanya: "Kalian berkata begini

dan begitu. Ada pun aku, demi Allah, adalah orang yang paling takut kepada Allah di antara kalian, dan juga paling bertakwa. Aku berpuasa dan juga berbuka, aku shalat dan juga tidur serta menikahi wanita. Barangsiapa yang benci sunnahku, maka bukanlah dari golonganku." (HR. Bukhari, 4675)

Dari hadis di atas, dapat diketahui bahwa Islam mengajarkan kepada umatnya bahwa Rasulullah tidak menghendaki umatnya untuk beribadah dengan ekstrim atau tidak memperhatikan kondisi baik jasmani maupun rohaninya.

2.3.3.3. Perhitungan Beban Kerja dengan *Work Sampling*

Beban kerja dapat dihitung melalui metode *work sampling*. Barnes dalam Indriana (2009), menyatakan bahwa *work sampling* digunakan untuk mengukur aktifitas pegawai dengan menghitung waktu yang digunakan untuk bekerja dan waktu yang tidak digunakan untuk bekerja dalam jam kerja mereka, kemudian disajikan dalam bentuk persentase. Metode *work sampling* mengamati apa yang dilakukan oleh responden dan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian melalui metode ini adalah waktu kegiatan dan kegiatannya bukan siapa yang melakukan kegiatan.

Barnes dalam Indriana (2009) menyatakan ada tiga kegunaan utama dari *work sampling* diantaranya adalah :

1. *Activity and Delay Sampling*, yaitu untuk mengukur aktifitas dan penundaan aktifitas dari seorang pekerja. Contohnya adalah dengan mengukur persentase seseorang bekerja dan persentase seseorang tidak bekerja.

2. *Performance Sampling*, yaitu untuk mengukur waktu yang digunakan untuk bekerja, dan waktu yang tidak digunakan untuk bekerja.
3. *Work Measurement*, untuk menetapkan waktu standar dari suatu kegiatan

Tahapan-tahapan yang harus dilaksanakan dalam melakukan survei pekerjaan dengan *work sampling* diantaranya adalah :

1. Menentukan jenis personil yang akan diteliti
2. Apabila jumlah personel banyak, maka perlu dilakukan pemilihan sampel sebagai subjek personal yang akan diamati
3. Membuat formulir daftar kegiatan
4. Melatih pelaksana peneliti mengenai tata cara pengamatan kerja dengan menggunakan *work sampling*. Petugas pelaksana sebaiknya mempunyai latar belakang pendidikan yang sejenis dengan subjek yang akan diamati untuk mempermudah dalam proses pengamatan. Setiap pelaksana peneliti mengamati personel yang sedang bekerja.
5. Pengamatan dilakukan dengan interval 2-10 menit tergantung karakteristik pekerjaan. Makin tinggi tingkat mobilitas pekerjaan yang diamati maka semakin pendek waktu pengamatan. Semakin pendek jarak pengamatan maka semakin banyak sampel pengamatan yang dapat diamati

oleh peneliti, sehingga akurasi penelitian menjadi semakin akurat. Pengamatan dilakukan selama jam kerja. Apabila jenis tenaga yang diteliti berfungsi selama 24 jam maka pengamatan dilaksanakan sepanjang hari.

2.3.3.4. Analisis Beban Kerja

Analisis Beban Kerja (ABK) merupakan salah satu alat atau teknik manajemen yang dapat digunakan untuk memperoleh informasi tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja. Pelaksanaan ABK juga dimaksudkan untuk dapat meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia serta menciptakan organisasi yang *right-sizing*, efektif, dan efisien pada setiap unit organisasi (Laporan ABK Sek. Jend, 2013:1). Analisis beban kerja merupakan salah satu teknik perkiraan kebutuhan SDM dalam jangka pendek (Mangkuprawira, 2004:88)

Tujuan pengukuran atau analisis beban kerja adalah untuk memperoleh informasi tentang efisiensi dan prestasi kerja unit atau satuan organisasi atau pemangku jabatan serta pemanfaatannya dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Ruang lingkup pengukuran beban kerja meliputi beban kerja seluruh produk yang dihasilkan oleh unit organisasi (Laporan ABK Sek. Jend, 2013:2).

Hasil dari Analisis Beban Kerja diharapkan dapat

memberikan manfaat untuk melakukan hal sebagai berikut

(Laporan ABK Sek. Jend, 2013:2):

1. Penataan atau penyempurnaan struktur organisasi
2. Penilaian prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit
3. Bahan penyempurnaan sistem dan prosedur kerja
4. Sarana peningkatan kinerja kelembagaan
5. Penyusunan standar beban kerja jabatan atau unit, penyusunan daftar susunan pegawai (DSP)
6. Menyusun rencana kebutuhan pegawai secara riil sesuai dengan beban kerja organisasi
7. Program mutasi pegawai dari unit yang kelebihan ke unit yang kekurangan pegawai
8. Program promosi pegawai
9. Bahan penyempurnaan program diklat

2.3.3.5. Tahapan Pelaksanaan Analisis Beban Kerja

Dalam pelaksanaan analisis beban kerja, terdapat beberapa tahapan atau kegiatan yang harus dilaksanakan (Laporan ABK Sek. Jend, 2013:3), yakni sebagai berikut:

1. Bimbingan Teknis kepada analis
2. Persiapan pelaksanaan Analisis beban kerja (Jabatan, Uraian Jabatan, Kuesioner dan lain-lain)
3. Pengumpulan data Analisis Beban Kerja
4. Pengolahan data Analisis Beban Kerja

5. Presentasi Hasil Pengolahan Analisis Beban Kerja
6. Pelaporan Hasil Analisis Beban Kerja

2.3.3.6. Teknik dan *Tools* Analisis Beban Kerja

Untuk dapat melakukan analisis beban kerja secara baik dan benar, perlu ditetapkan alat ukur sehingga pelaksanaannya dapat dilakukan secara transparan dan objektif (Laporan ABK Sek, Jend. 2013:5). Alat ukur yang dimaksud adalah jam kerja efektif, yaitu jam kerja yang harus diisi dengan kerja untuk menghasilkan suatu produk baik bersifat konkrit atau abstrak (benda atau jasa).

Dalam Keputusan Presiden Nomor 58 Tahun 1964 tentang Jam kerja Kantor Pemerintah. Keputusan Presiden Nomor 24 Tahun 1972 dan Keputusan Presiden Nomor 68 tahun 1995 telah ditentukan jam kerja dalam norma waktu instansi pemerintah sebanyak 37 jam per minggu (Laporan ABK Sek, Jend. 2013:5).

Norma waktu merupakan waktu yang wajar dan nyata-nyata dipergunakan secara efektif dengan kondisi normal oleh seorang pemangku jabatan untuk menyelesaikan satu tahapan proses penyelesaian pekerjaan (Laporan ABK Sek, Jend. 2013:7).

Atas ketentuan tersebut, perhitungan jam kerja efektif yang digunakan sebagai alat ukur dalam melakukan analisis beban kerja adalah Jam kerja formal per minggu sebagai berikut:

Senin s.d Kamis	07.30 – 11.30	4 jam (240menit)	X 4	= 16 jam
	12.30 – 16.00	3.5 jam (210)	X 4	= 14 jam
Jum'at	07.30 – 11.30	4 jam (240 menit)	X 1	= 4 jam
	13.00 – 16.30	3.5 jam (210)	X 1	= 3 jam 30
		Total		= 37 jam 30
				= 2.250 menit

Jam kerja efektif per minggu dengan *allowance* (waktu luang)

25%: $75/100 \times 2.250 \text{ menit} = 1.687,5 \text{ menit} = 28 \text{ Jam } 12,5 \text{ menit}$

Jam kerja efektif per hari:

5 hari kerja = 1.687,5 menit: 5 = 337,5 menit = **5 Jam 37,5 menit/hari**

Jumlah hari kerja per tahun:

Jumlah hari per tahun 365 hari

Libur Sabtu-Minggu 104 hari

Libur resmi 14 hari

Hak Cuti 12 Hari

Total Hari Libur 130 Hari

Hari Kerja Efektif 235 Hari

Jam Kerja Efektif Per tahun

Hari kerja= $235 \times 337,5 \text{ menit} = 79.312,5 \text{ menit} = \mathbf{1322 \text{ Jam}}$

Waktu pelaksanaan pengukuran beban kerja pada unit organisasi dilaksanakan secara konsisten dan berkesinambungan setiap tahun sekali. Apabila dipandang perlu, pengukuran beban kerja pada unit/satuan kerja dapat dilaksanakan sewaktu-waktu, misalnya karena terjadi perubahan kebijakan yang mengakibatkan perubahan sistem dan prosedur, penyempurnaan organisasi atau lain-lain alasan sesuai dengan kebijakan pimpinan.

2.3.3.7. Kebutuhan Tenaga Kerja

Peran manusia sebagai tenaga kerja sebuah sumber daya sangat penting dalam perusahaan, sebuah organisasi tidak mungkin dapat bergerak tanpa adanya unsur manusia, karena manusia merupakan salah satu unsur masukan (*input*) dari

beberapa unsur seperti modal, bahan, mesin dan metode atau teknologi untuk mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan yang dikelola melalui proses manajemen menjadi barang atau jasa yang berkualitas (Rivai, 2006:7). Oleh karena itu, pelaksanaan perkiraan dan perencanaan kebutuhan pegawai perlu dilakukan.

Perkiraan dan perencanaan pegawai dapat ditentukan dengan cara membandingkan antara perkiraan dan perencanaan kebutuhan pegawai dengan perkiraan dan perencanaan persediaan pegawai melalui neraca pegawai (Kep/Mentrakertrans/52/2014:21).

1. Neraca pegawai

Neraca pegawai dapat didefinisikan sebagai analisis kesenjangan antara persediaan pegawai (labour supply) dan kebutuhan pegawai (labour demand) baik untuk masa sekarang maupun untuk masa depan. Rumus neraca pegawai :

Neraca pegawai sekarang = kebutuhan pegawai-persediaan pegawai

NP Masa depan = perkiraan kebutuhan-perkiraan persediaan

2. Analisis kesenjangan masa sekarang

Hasil pengukuran neraca pegawai dapat mencakup 3 alternatif yaitu tidak terdapat kesenjangan/neraca seimbang, neraca defisit dan surplus.

- a. Neraca seimbang: Jika pengukuran menunjukkan persediaan pegawai sama dengan kebutuhan pegawai.

b. Neraca defisit atau kekurangan pegawai: Jika pengukuran menunjukkan persediaan pegawai kurang dari kebutuhan pegawai.

c. Neraca surplus atau kelebihan pegawai: Jika pengukuran menunjukkan persediaan pegawai lebih dari kebutuhan pegawai.

3. Analisis kesenjangan masa depan

Prinsip analisis kesenjangan masa depan pada dasarnya sama dengan prinsip analisis kesenjangan masa sekarang diuraikan di atas yaitu membandingkan perkiraan kebutuhan dengan perkiraan penyediaan. Perkiraan kebutuhan dan perkiraan penyediaan tenaga kerja dapat dihitung dengan menggunakan model – model di atas.

Analisis kesenjangan sebaiknya dilakukan untuk setiap tahun dalam kurun waktu 5 tahun. Perkiraan kebutuhan setiap tahun didasarkan pada rencana pengembangan atau pelangsingan perusahaan, perkiraan pergantian (*labour turn – over*) menurut kelompok jabatan dan potensi pengisian jabatan dari dalam perusahaan (*internal labour – market*). Perencanaan penyediaan setiap tahun disesuaikan dengan perkiraan kebutuhan tersebut.

2.3.4. Kerangka berfikir penelitian

Setiap organisasi yang bergerak dalam bidang apapun akan

mengalami kondisi ketidakpastian di masa yang akan datang. Begitu juga dengan UIN Maliki Malang, ketidakpastian tersebut menuntut UIN Maliki Malang untuk melakukan perbaikan dalam semua bidang, hal ini perlu dilakukan karena munculnya persaingan yang mengharuskan perguruan tinggi di dalam negeri untuk meningkatkan daya saing dalam penyelenggaraan pendidikan.

UIN Maliki Malang merupakan salah satu perguruan tinggi Islam negeri di Indonesia yang diunggulkan untuk meningkatkan statusnya menjadi Universitas berkelas dunia atau *World Class University*. Hal ini harus ditanggapi dengan proaktif oleh UIN Maliki Malang untuk selalu meningkatkan kepuasan bagi konsumennya (Mahasiswa) melalui pelayanan akademik yang baik oleh karyawan BAK UIN Maliki Malang.

Salah satu hal yang perlu dilakukan oleh UIN Maulana Malik Ibrahim Malang adalah dengan merencanakan terhadap sumber daya manusia yang akan menjalankan roda organisasi BAK, perencanaan merupakan faktor terpenting untuk mendukung keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Perencanaan terhadap SDM yang tepat akan menghasilkan efisiensi dan efektifitas dalam kegiatan organisasi.

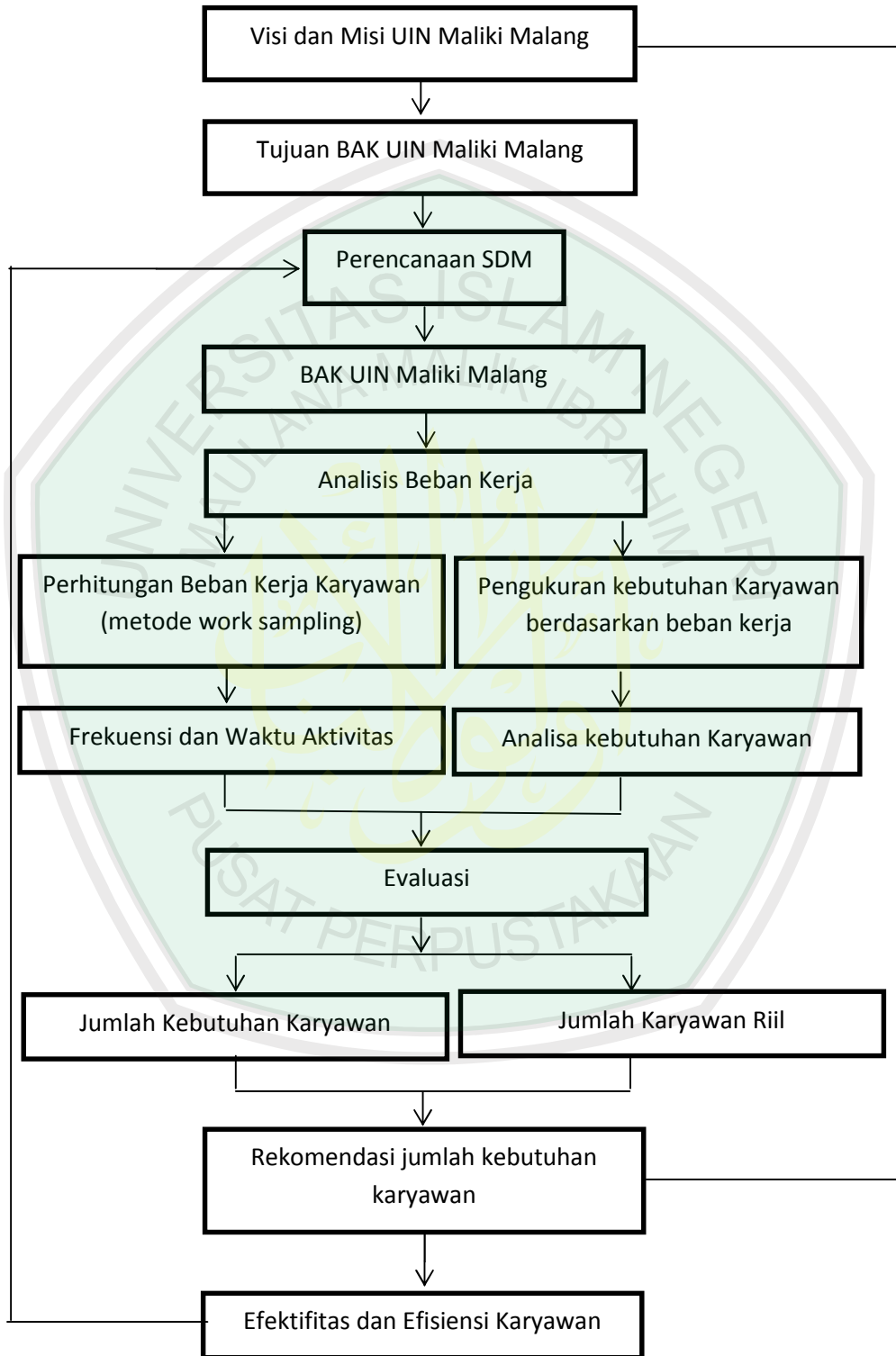
Dalam merencanakan terhadap sumber daya manusia, hal yang harus dilakukan UIN Maliki Malang dalam mengantisipasi ketidakpastian adalah dengan menetapkan beban kerja setiap karyawan sesuai dengan standar, apabila terjadi kelebihan atau kekurangan pada suatu beban kerja yang ditetapkan, maka organisasi harus mengkaji beban kerja standar yang

ditetapkan untuk suatu pekerjaan tertentu.

Penetapan standar beban kerja memiliki dampak terhadap kinerja, beban kerja pada setiap unit pekerjaan menunjukkan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu. Ketidaksesuaian beban kerja dengan jumlah tenaga kerja mengakibatkan inefisiensi dalam sebuah organisasi.

Uraian tugas karyawan harus diketahui sebelum melakukan penelitian, yaitu dengan mengamati aktifitas yang dilakukan oleh karyawan untuk mengetahui gambaran penggunaan waktu kerja karyawan melalui metode *work sampling*. Selanjutnya melakukan sebuah pencatatan atas frekuensi dan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas, sehingga catatan tersebut dapat digunakan untuk menentukan jumlah kebutuhan tenaga kerja. selanjutnya dapat dibandingkan antara jumlah kebutuhan tenaga kerja dengan inventori riil tenaga kerja yang dimiliki organisasi, sehingga perbandingan tersebut dapat dijadikan rekomendasi atas perencanaan sumber daya manusia untuk efektifitas dan efisiensi organisasi. Alur kerangka pemikiran dapat dilihat pada gambar 2.2.

Gambar 2.2.
Kerangka Berfikir Penelitian



Sumber: (Novera, 2010:22-25) dikembangkan oleh Fatchul Mu'in