

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Gede Ngurah Adi Gunaya, Edy Sujana dan Putu Eka Dianita Marvilianti Dewi (2017) meneliti tentang Fenomena Rangkap Jabatan Dalam Pengelolaan Keuangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) (Studi Kasus Pada Badan Usaha Milik Desa Mandala Parahita Desa Tinggarsari, Kecamatan Busungbiu, Kabupaten Buleleng) dengan menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif peneliti melakukan observasi langsung ke lapangan dan data-data kemudian dianalisis berdasarkan pengamatan dan pengetahuan peneliti. Sumber data penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan berupa hasil wawancara dengan informan. Data sekunder yang digunakan berupa dokumen-dokumen BUMDes Mandala Parahita Desa Tinggarsari. dari sumber data tersebut peneliti mendapatkan hasil bahwa (1) pengelolaan keuangan pada BUMDes Mandala Parahita Desa Tinggarsari masih dikatakan kurang baik yang disebabkan adanya rangkap jabatan dalam pengelolaan BUMDes tersebut, (2) pengelolaan BUMDes dengan adanya rangkap jabatan mempunyai sisi negatif dimana ketika pengurus yang mempunyai dua jabatan melakukan tugas ataupun tanggungjawabnya pasti akan kesulitan untuk membagi waktu dalam mengerjakan tugas dan tanggungjawabnya, (3) tindakan yang diambil oleh Pemerintah Desa terhadap dampak yang timbul dari adanya rangkap jabatan bawasanya aparat desa akan terus mengawasi pengelolaan BUMDes tersebut dan

akan mengevaluasi bilamana terdapat masalah-masalah yang menghambat laju perkembangan BUMDes itu sendiri.

Penelitian yang dilakukan oleh Bucek Asa Prasista, Gede Adi Yuniarta dan Made Arie Wahyuni (2017) meneliti tentang Analisis Efektivitas Dan Dampak Rangkap Jabatan Dalam Peningkatan Kinerja Organisasi Pada Pt. Harta Ajeg Lestari, Di Kelurahan Banyuning, Kecamatan Buleleng dengan metode penelitian deskriptif dan teknik analisis data yang digunakan peneliti yaitu teknik analisis data kualitatif. Dalam penelitian ini untuk mengetahui efektivitas dan dampak rangkap jabatan dalam peningkatan kinerja organisasi pada Perusahaan PT. Harta Ajeg Lestari peneliti melakukan analisis dengan teknik wawancara. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dari wawancara dan data sekunder berupa dokumen-dokumen yang berhubungan dengan peningkatan kinerja. Penelitian dimulai dari mengidentifikasi *stakeholder* pada PT. Harta Ajeg Lestari. Manajemen kinerja organisasi. Kemudian mengidentifikasi *key performance indicator (KPI)*. *key performance indicator* adalah instrumen navigasi penting yang digunakan oleh para manajer untuk memahami apakah bisnis mereka berjalan menuju kesuksesan atau kemunduran. Dari sumber data yang diperoleh peneliti mendapatkan hasil bahwa kinerja organisasi pada PT. Harta Ajeg Lestari sudah berjalan cukup baik dan efektif walaupun beberapa pegawainya harus bekerja dengan merangkap jabatan, dan dampak yang di timbulkan dari adanya rangkap jabatan ini pun cukup positif.

Menurut penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Listritika Sinaga, Bina Kurniawan, Ida Wahyuni (2019) meneliti tentang Pengaruh Rangkap Jabatan Terhadap Efektivitas Kinerja P2k3 Dalam Upaya Peningkatan Keselamatan Dan

Kesehatan Kerja Di Pt X. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif melakukan pendekatan dengan metode induktif dan bersifat deskriptif. Pemilihan informan menggunakan purposive sampling dan untuk menguji kualitas data maka digunakan teknik triangulasi. Metode pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara mendalam. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam terkait pengaruh rangkap jabatan terhadap efektivitas kinerja P2K3 dalam upaya peningkatan keselamatan dan kesehatan kerja PT X. Dari penelitian ini peneliti mendapatkan hasil bahwa persepsi rangkap jabatan terhadap kinerja P2K3 memiliki dampak positif dan negatif. Dari dampak tersebut dapat disimpulkan bahwa rangkap jabatan terhadap efektivitas kinerja P2K3 sangat mempengaruhi yang dapat mengakibatkan tidak tercapainya tujuan dari pembentukan P2K3 di PT X yang melibatkan SPS dalam pengambilan keputusan.

**Tabel 2.1**  
**Perbedaan dan Persamaan Penelitian Terdahulu**  
**dengan Penelitian Sekarang**

No.	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
1.	Nama dan Tahun : Gede Ngurah Adi Gunaya, Edy Sujana dan Putu Eka Dianita Marvilianti Dewi (2017)	Nama dan Tahun Sholekha Nur Aini (2019)		Nama peneliti dan tahun.
	Judul : Fenomena Rangkap Jabatan Dalam Pengelolaan Keuangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) (Studi Kasus Pada Badan Usaha Milik Desa Mandala Parahita Desa Tinggarsari,	Judul : Analisis Beban Kerja pada Divisi SHU&IT (SDM, Hukum, Umum dan Informasi Teknologi di PT. Aneka Jasa Grhadika	-	Judul dan objek penelitian.

	Kecamatan Busungbiu, Kabupaten Buleleng)			
	Teknik Analisis : kualitatif deskriptif	Teknik Analisis : Kualitatif Deskriptif	Teknik Analisis	-
	Objek Penelitian : Badan Usaha Milik Desa Mandala Parahita Desa Tinggarsari, Kecamatan Busungbiu, Kabupaten Buleleng	Objek Penelitian : PT. Aneka Jasa Grhadika	-	Lokasi dan objek Penelitian
2.	Nama dan Tahun : Bucek Asa Prasista, Gede Adi Yuniarta dan Made Arie Wahyuni (2017)	Nama dan Tahun : Sholekhah Nur Aini (2019)	-	Nama peneliti dan tahun.
	Judul : Analisis Efektivitas Dan Dampak Rangkap Jabatan Dalam Peningkatan Kinerja Organisasi Pada PT. Harta Ajeg Lestari, Di Kelurahan Banyuning, Kecamatan Buleleng	Judul : Analisis Beban Kerja pada Divisi SHU&IT (SDM, Hukum, Umum dan Informasi Teknologi di PT Aneka Jasa Grhadika	-	Judul dan objek penelitian.
	Teknik Analisis : Kualitatif	Teknik Analisis : Kualitatif Deskriptif	Teknik Analisis	-
	Objek Penelitian : PT. Harta Ajeg Lestari, Di Kelurahan Banyuning, Kecamatan Buleleng	Objek Penelitian : PT. Aneka Jasa Grhadika	-	Lokasi dan Objek Penelitian
3.	Nama dan Tahun : oleh Listritika Sinaga, Bina Kurniawan, Ida Wahyuni (2019)	Nama dan Tahun : Sholekhah Nur Aini (2019)	-	Nama peneliti dan tahun.
	Judul : Pengaruh Rangkap Jabatan Terhadap Efektivitas Kinerja P2k3 Dalam Upaya Peningkatan Keselamatan Dan	Judul : Analisis Beban Kerja pada Divisi SHU&IT (SDM, Hukum, Umum dan Informasi Teknologi di PT.	-	Judul dan objek penelitian.

	Kesehatan Kerja Di PT X	Aneka Jasa Grhadika		
	Teknik Analisis : Kualitatif Deskriptif	Teknik Analisis : Kualitatif Deskriptif	Teknik Analisis	-
	Objek Penelitian : PT X	Objek Penelitian : PT. Aneka Jasa Grhadika	-	Lokasi dan Objek Penelitian

*Sumber : Data Diolah (2020)*

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut Nawawi (2011;39) Manajemen adalah pencapaian tujuan (organisasi) yang sudah ditentukan sebelumnya dengan menggunakan bantuan orang lain. Sedangkan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan). Sehingga dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses menggunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (perusahaan). Dalam rumusan lain dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pengelolaan individu-individu yang bekerja dalam organisasi berupa hubungan antara pekerjaan dengan pekerja (*employer-employer*), terutama untuk menciptakan pemanfaatan individu-individu secara produktif sebagai usaha mencapai tujuan organisasi dan dalam rangka perwujudan kepuasan kebutuhan individu-individu tersebut.

## 2.2.2 Struktur Organisasi

### 2.2.2.1 Pengertian Struktur Organisasi

Menurut Swasto (2011:10) pengembangan struktur organisasi merupakan akibat adanya pekerjaan-pekerjaan yang harus diisi dengan orang-orang yang akan melaksanakannya. Pekerjaan haruslah dirancang untuk memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Kewajiban dan tanggung jawab setiap pekerjaan yang tercermin dalam tugas yang dilaksanakan menentukan pengetahuan, keahlian dan kemampuan orang yang akan dibawa masuk ke dalam pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Menurut Istiandana Dkk (2015:323) Struktur organisasi adalah bentuk organisasi secara keseluruhan yang merupakan gambaran mengenai kesatuan dari berbagai segmen organisasi yang masing-masing dipengaruhi oleh salah satu dari faktor-faktor, seperti kondisi lingkungan, ukuran, jenis teknologi yang digunakan dan sasaran yang hendak dicapai.

Menurut Wisnu (2019:8) Struktur Organisasi adalah sistem formal tentang hubungan tugas dan wewenang yang mengendalikan bagaimana tiap individu bekerjasama dan mengelola segala sumberdaya yang ada untuk mewujudkan tujuan organisasi. Tujuan dari struktur organisasi adalah sebagai alat kontrol untuk mengendalikan koordinasi dan motivasi kerja tiap individu dalam usaha mencapai tujuan organisasi.



### **2.2.2.2 Komponen Dasar Struktur Organisasi**

Menurut Istianda, Dkk (2015:323) terdapat empat komponen dasar yang merupakan kerangka dalam memberikan definisi dari struktur organisasi, yakni berikut ini :

1. Struktur organisasi memberikan gambaran mengenai pembagian tugas serta tanggung jawab kepada individu maupun bagian-bagian pada suatu organisasi.
2. Struktur organisasi memberikan gambaran mengenai hubungan pelaporan yang ditetapkan secara resmi dalam suatu organisasi. Tercakup dalam hubungan pelaporan yang resmi ini banyaknya tingkatan hierarki serta besarnya rentang kendali dari semua pimpinan di seluruh tingkatan dalam organisasi.
3. Struktur organisasi menetapkan pengelompokan individu menjadi bagian dari organisasi dan pengelompokan bagian-bagian tersebut menjadi bagian suatu organisasi yang utuh.
4. Struktur organisasi juga menetapkan sistem hubungan dalam organisasi yang memungkinkan tercapainya komunikasi, koordinasi dan pengintegrasian segenap kegiatan suatu organisasi baik ke arah vertikal maupun horizontal.



### **2.2.2.3 Struktur Organisasi Menurut Fungsi Dan Produk**

Menurut Istianda, Dkk (2015:324) pendekatan organisasi modern menekankan pentingnya hubungan horizontal sebagai alat koordinasi di samping alat hubungan vertikal dan juga menganjurkan penggunaan unit-unit organisasi yang lengkap pada bagian-bagian organisasi untuk memudahkan koordinasi. Dengan demikian, terdapat dua bentuk dasar struktur organisasi, yaitu struktur fungsional dan struktur produk.

## 1. Struktur Fungsional

Struktur fungsional dapat digunakan pada suatu organisasi yang mempunyai masalah utama atau sasaran yang menuntut adanya keahlian fungsional, efisiensi dan mutu pekerjaan yang baik. Suatu bagian akan menjadi efisien dan mampu bekerja dengan mutu yang baik apabila bagian tersebut hanya menangani satu kegiatan saja. Struktur fungsional membuat kerja sama dalam bagian menjadi baik karena para pegawai akan mempunyai nilai-nilai, sasaran maupun orientasi yang serupa. Akan tetapi, kelebihan itu diikuti dengan kesulitan untuk bekerja sama dan koordinasi dengan bagian atau fungsi yang lain. Kesulitan ini muncul karena setiap bagian cenderung hanya memperhatikan kegiatan dalam bagian itu sendiri, tanpa mempedulikan koordinasi dengan bagian lainnya.

## 2. Struktur Produk

Struktur produk terdiri dari bagian-bagian yang masing-masing merupakan unit organisasi lengkap dengan memiliki seluruh fungsi yang diperlukan. Pengelompokan juga bisa dilakukan menurut aspek, seperti kelompok produk, jenis servis yang dihasilkan, status sosial masyarakat yang dilayani, lokasi atau menurut program. Setiap bagian yang membuat satu jenis produk memiliki secara lengkap seluruh fungsi yang diperlukan sehingga koordinasi antarfungsi menjadi sangat baik karena seluruhnya ditempatkan pada bagian yang sama, yang juga berarti dipimpin oleh seorang pemimpin yang sama. Oleh karena itu, struktur produk umumnya fleksibel dan mudah melakukan adaptasi.





#### 2.2.2.4 Hubungan Vertikal Dan Hubungan Horizontal Dalam Struktur Organisasi

Menurut Istianda, Dkk (2015:328) skema organisasi memberikan gambaran mengenai tugas-tugas, tanggung jawab, serta hubungan pelaporan resmi dalam suatu organisasi. Aspek penting lainnya yang digambarkan oleh suatu skema organisasi adalah yang ada antara para pegawai, bagian-bagian, serta antara berbagai tingkatan koordinasi yang terjadi antara elemen-elemen organisasi.

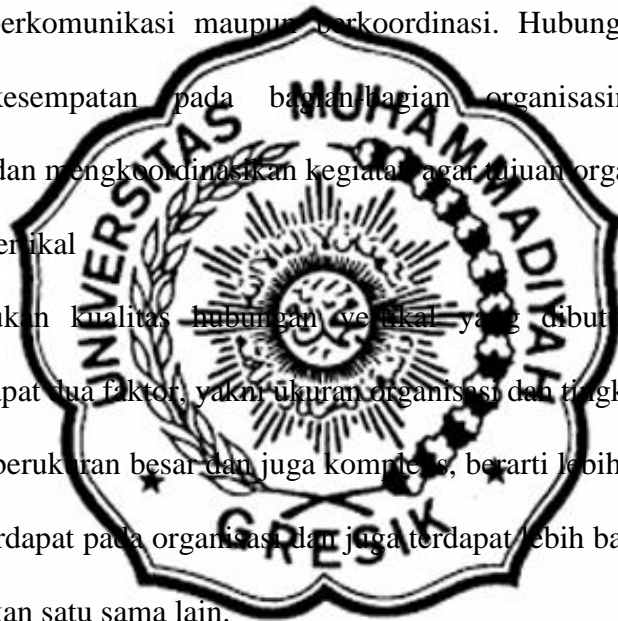
Pada dasarnya hubungan dalam organisasi harus dapat menciptakan kemungkinan berkomunikasi maupun berkoordinasi. Hubungan tersebut akan memberikan kesempatan pada bagian-bagian organisasi untuk saling berkomunikasi dan mengkoordinasikan kegiatan agar tujuan organisasi tercapai.

##### 1. Hubungan Vertikal

Untuk menentukan kualitas hubungan vertikal yang dibutuhkan oleh suatu organisasi, terdapat dua faktor, yakni ukuran organisasi dan tingkat ketidakpastian. Jika organisasi berukuran besar dan juga kompleks, berarti lebih banyak tingkatan hierarki yang terdapat pada organisasi dan juga terdapat lebih banyak bagian yang perlu dihubungkan satu sama lain.

Terdapat lima jenis alat untuk melakukan hubungan vertikal dengan kepastian yang berbeda-beda. Jika organisasi maupun ketidakpastian yang dihadapi cukup besar, digunakan alat hubungan vertikal yang kapasitasnya lebih besar, atau digunakan beberapa alat hubungan vertikal secara bersama. Lima jenis alat hubungan vertikal tersebut adalah berikut ini.

- a. Hierarki merupakan alat untuk mengadakan hubungan vertikal yang paling pertama.



- b. Peraturan dan Prosedur digunakan jika dalam organisasi sering kali muncul permasalahan yang sama secara berulang-ulang dan juga ada jenis-jenis keputusan yang dilakukan secara berulang-ulang.
- c. Rencana dan Jadwal. Dengan adanya rencana serta jadwal yang cukup terperinci, tingkatan hierarki yang rendah dapat dibiarkan melaksanakan kegiatannya tanpa pengawasan ataupun konsultasi yang ketat dengan atasan dengan syarat bahwa seluruh kegiatan tersebut sesuai dengan rencana.
- d. Penambahan tingkat/posisi pada hierarki maksudnya yaitu jika permasalahan yang muncul dalam organisasi cukup besar jumlahnya, rencana, peraturan maupun hierarki tidak akan lagi menampung aliran informasi yang terjadi. Salah satu cara yang dapat digunakan adalah dengan menambahkan posisi pada hierarki, misalnya dengan menambah pegawai pada suatu jabatan pimpinan tertentu.
- e. Sistem Informasi Vertikal menjadikan pengolahan informasi sepanjang hierarki bertambah efisien.



## 2. Hubungan Horizontal

Untuk melengkapi hubungan vertikal yang telah dimiliki maka organisasi masih memerlukan alat hubungan horizontal agar dapat bekerja dengan baik. Hal ini terutama tampak pada organisasi yang berada pada lingkungan kompleks dan penuh ketidakpastian di mana setiap bagian dari organisasi berhadapan dengan segmen lingkungan yang berbeda.

Alat untuk mengadakan hubungan horizontal terdiri atas (a) Dokumen tertulis serta laporan atau memo yang merupakan alat hubungan horizontal yang sederhana, (b) Kontak langsung antara pimpinan bagian-bagian yang terlibat pada

suatu permasalahan, (c)Penghubung (*liaison*) merupakan seseorang yang berada pada suatu bagian organisasi dengan tugas yang khusus, yaitu melaksanakan komunikasi atau koordinasi dengan bagian lain mengenai kegiatan-kegiatan yang menyangkut kedua bagian, (d)Satuan tugas (*task force*) digunakan jika diperlukan alat hubungan horizontal yang kompleks untuk menghubungkan lebih dari 2 bagian sekaligus, (e)Tim merupakan satuan tugas yang bersifat permanen, yang digunakan jika koordinasi antar bagian diperlukan secara terus-menerus, bukan hanya untuk sementara, dan (f)Integrator permanen merupakan alat hubungan horizontal paling kuat.

### **2.2.3 Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)**

#### **2.2.3.1 Pengertian Perencanaan SDM**

Menurut Nawawi (2011:138) Perencanaan SDM merupakan perencanaan yang bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan/sasannya, melalui strategi pengembangan kontribusi pekerjanya di masa depan.

Dengan demikian perencanaan SDM diartikannya sebagai suatu strategi pengembangan kontribusi SDM terhadap usaha organisasi/perusahaan untuk mencapai sukses. Dari segi SDM berarti melalui perencanaan, sebuah perusahaan/organisasi perlu memiliki sejumlah tenaga kerja yang berkualitas. SDM seperti itu akan menjadi faktor yang mampu mempertahankan dan meningkatkan kemampuan organisasi/perusahaan dalam mewujudkan eksistensinya yang kompetitif.



Menurut Istianda, Dkk (2015:190) Perencanaan SDM bertujuan untuk mencocokkan sumber daya manusia dengan kebutuhan organisasi atau bisnis yang dinyatakan dalam bentuk tingkat aktivitas. Rencana dapat bersifat jangka panjang dan jangka pendek.

### 2.2.3.2 Manfaat Perencanaan SDM

Menurut Nawawi (2011:141) Manfaat Perencanaan SDM adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan Sistem Informasi SDM, yang secara terus menerus diperlukan dalam mendayagunakan SDM secara efektif dan efisien bagi pencapaian tujuan bisnis perusahaan. Sistem Informasi SDM yang terpusat pada Manajer SDM, harus selalu siap menunjang Sistem Informasi Manajemen (SIM) perusahaan, karena SDM merupakan faktor sentral dalam mewujudkan Manajemen Perusahaan sebagai satu kesatuan dalam merealisasikan Perencanaan Strategis dan Operasional Bisnis yang komprehensif.

2. Bertolak dari manfaat pertama tersebut di atas, berarti juga Perencanaan SDM bermanfaat untuk :

a. Meningkatkan pendayagunaan SDM

Dengan perencanaan yang cermat harus diusahakan agar setiap tenaga kerja memperoleh peluang dalam memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan perusahaan/organisasi.

b. menyelaraskan aktivitas SDM dengan sasaran organisasi secara lebih efisien.

Perencanaan SDM harus mampu mengidentifikasi potensi dan prestasi kerja setiap tenaga kerja, untuk diselaraskan dengan pekerjaan atau tugas-tugas di



dalam volume kerja perusahaan, agar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

- c. Menghemat tenaga, waktu, dan dana, serta dapat meningkatkan kecermatan dalam proses penerimaan tenaga kerja. Dengan perencanaan SDM yang akurat, dapat diketahui secara tepat tenaga kerja yang diperlukan, sehingga proses penerimaan tenaga kerja dapat diarahkan dan dibatasi sesuai kebutuhan. Dengan demikian dapat ditetapkan persyaratan penerimaan secara kongkrit, sehingga jumlah pelamar dapat dikurangi. Dalam kondisi seperti itu dalam proses penerimaan tenaga kerja, biayanya, waktu dan dana yang dipergunakan dapat dihemat. Selain hasilnya akan mampu menyeleksi secara cermat calon tenaga kerja yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan, sebagaimana yang direncanakan.

- d. Mengembangkan dan menaruh informasi SDM sebagaimana telah diketengahkan pada point 1 tersebut diatas. Dengan demikian akan lebih besar manfaatnya bagi pelaksanaan kegiatan Manajemen SDM lainnya. Misalnya untuk melaksanakan kegiatan pengembangan karier atau pelatihan, dengan sangat mudah diperoleh informasi atau data mengenai tenaga kerja yang perlu dibantu meningkatkan kemampuan kerjanya, agar memenuhi persyaratan untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi.

3. perencanaan SDM berfungsi juga untuk mempermudah pelaksanaan koordinasi SDM oleh Manajer SDM, dalam usaha memperpadukan pengelolaan SDM, yang juga merupakan tanggung jawab manajer lainnya, meskipun terbatas di lingkungan unit kerja masing-masing. Fungsi koordinasi ini sangat penting, karena pembedaan dan pembagian volume kerja perusahaan menjadi unit-unit



atau departemen, bukanlah pengkotakan yang terpisah dan tidak saling berhubungan. Dengan koordinasi tersebut, berarti tidak ada dinding pemisah antar setiap unit kerja, dan jaringan kerja (*net work*) akan lebih mudah diwujudkan.

4. Perencanaan SDM Jangka Panjang bermanfaat bagi organisasi/perusahaan untuk memperkirakan kondisi dan kebutuhan pengelolaan SDM, selama 2 atau 3 dan bahkan 10 tahun mendatang. Kondisi itu akan menjadi motivasi untuk tidak sekedar mempertahankan Strategi Bisnis, tetapi juga untuk mengembangkannya di masa-masa mendatang.

5. Perencanaan SDM Jangka Pendek bermanfaat untuk mengetahui posisi/jabatan atau pekerjaan yang lowong pada tahun mendatang. Dengan demikian dapat dilakukan proses untuk mengisi kekosongan itu. Baik dengan memanfaatkan sumber tenaga kerja di dalam atau di luar perusahaan. Kecepatan memproses pengisian kekosongan itu sangat penting agar tersedia SDM yang mampu mengantisipasi kebutuhan bisnis jangka pendek secara cepat dan tepat.



### **2.2.3.3 Analisis Tenaga Kerja untuk Perencanaan SDM**

Menurut Nawawi (2011:152) Analisis atau Evaluasi Tenaga kerja dapat diartikan sebagai usaha untuk mengetahui jumlah, posisi, dan kualitas SDM yang dimiliki organisasi/perusahaan, dengan melakukan inventarisasi kondisi para pekerja.

Tujuan SDM pada dasarnya berarti rumusan perilaku yang harus diwujudkan oleh setiap pekerja dalam melaksanakan tugas-tugas untuk mewujudkan Strategi Bisnis agar tujuan bisnisnya dapat dicapai secara efektif dan efisien. Sumber yang dapat dipergunakan dalam merumuskan tujuan SDM, adalah

hasil Analisis Pekerjaan/Jabatan, baik berupa Deskripsi maupun Spesifikasi Pekerjaan/Jabatan. Dalam keadaan seperti itu berarti Tujuan SDM sangat tergantung pada lingkungan/iklim bisnis yang mudah berubah, yang mengakibatkan terjadinya dinamika pekerjaan. Kondisi itu mengharuskan dilakukannya review Deskripsi atau Spesifikasi Pekerjaan, yang mengakibatkan terjadinya perubahan Tujuan SDM, yang pada giliran berikutnya mengharuskan pula Analisis Tenaga Kerja dilakukan setiap kali akan menyusun Perencanaan SDM.

Berdasarkan uraian singkat di atas berarti langkah-langkah yang harus dilakukan dalam Analisis Tenaga Kerja adalah sebagai berikut :

#### 1. Jumlah Tenaga Kerja

Bertolak dari Tujuan SDM yang disusun berdasarkan tugas-tugas di dalam Deskripsi Pekerjaan, termasuk wewenang dan tanggung jawabnya, dapat ditetapkan Volume dan Beban Kerja setiap unit Kerja. Kemudian dapat dihitung jumlah SDM yang diperlukan untuk dapat melaksanakannya secara efektif dan efisien sesuai dengan waktu dan peralatan (jika menggunakan alat) yang dimiliki unit kerja masing-masing. Jumlah SDM yang diperlukan tersebut, dibandingkan dengan jumlah SDM yang tersedia, untuk mengetahui apakah terdapat kelebihan atau kekurangan tenaga kerja dari segi kuantitatif.

#### 2. Komposisi Tenaga Kerja

Kegiatan analisis Komposisi Tenaga Kerja ini yang pertama dilakukan untuk mengetahui apakah semua posisi/jabatan telah terisi atau belum. Dengan demikian akan dapat diketahui jika ternyata masih terdapat posisi/jabatan yang kosong dari sudut jumlahnya. Kegiatannya yang kedua adalah menginventarisasikan adanya

promosi, pemindahan, pensiun atau keluar/dikeluarkan. Dengan demikian akan diketahui jumlah posisi/jabatan yang kosong dan tingkatannya masing-masing.

### 3. Kualitas

Kegiatan Analisis Tenaga Kerja dari segi kualitasnya untuk diacu dengan kemampuan melaksanakan tugas-tugas sebagaimana terdapat dan dipersyaratkan di dalam Deskripsi dan Spesifikasi Pekerjaan/Jabatan adalah bagian yang tersulit. Kegiatannya dilakukan dalam bentuk “inventarisasi kemampuan” para pekerja, dihubungkan dengan tugas-tugas yang sedang atau akan diembannya, untuk memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan unit kerja atau tujuan bisnis perusahaan.

Kegiatan inventarisasi kemampuan dalam rangka Analisis Tenaga Kerja, harus mampu mengungkapkan informasi-informasi sebagai berikut :

- a. Informasi mengenai posisi/jabatan terdahulu setiap tenaga kerja.
- b. Posisi/jabatan yang terdapat dalam struktur organisasi/perusahaan, dan yang ditempati sebelum posisi/jabatan yang terakhir oleh tenaga kerja yang bersangkutan.
- c. Jenis dan tingkat pendidikan, untuk yang sarjana lengkap dengan jurusan atau program studi atau disiplin ilmunya. Demikain pula jika memiliki sertifikat atau lisensi kecakapan tertentu.
- d. Pengalaman kerja di perusahaan dan di tempat lain sebelumnya, yang penting dihubungkan dengan bisnis perusahaan.
- e. Keterampilan/penguasaan bahasa asing dan pengalaman internasional yang relevan.
- f. Pelatihan dan program pengembangan yang pernah diikuti.





- g. Tanggung jawab kepemimpinan di perusahaan/industri dan di masyarakat.
- h. Data tentang penilaian karya (kinerja) yang lalu dan terakhir.
- i. Disiplin dalam bekerja.
- j. Penghargaan yang pernah diterima.

Data kualitas tenaga kerja ini dipergunakan untuk memperkirakan kemampuan pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagaimana terdapat di dalam deskripsi dan spesifikasi pekerjaan/jabatan. Sehingga akan terdapat tiga kemungkinan bahwa dari hasilnya mungkin pekerja tersebut dipertahankan pada jabatannya yang sekarang, atau dipindahkan pada posisi/jabatan lain secara horizontal, atau dipromosikan untuk posisi/jabatan yang lebih tinggi.



## 2.2.4 Rangkap Jabatan

### 2.2.4.1 Pengertian Rangkap Jabatan

Dalam kamus besar bahasa Indonesia (Departemen Pendidikan Nasional, 2007:929) rangkap diartikan sebagai dua tiga helai melekat menjadi satu; lipat dua (tiga dsb); kembar; ganda. Padanan kata dari rangkap adalah dobel, dua kali, ganda, yang berarti mempunyai kegiatan lebih dari satu. Rangkap dalam hubungannya dengan jabatan adalah menduduki jabatan lain di samping jabatan tetap; melakukan lebih dari satu pekerjaan: seperti bendahara ~ penulis.

Menurut Suharti (2012:163-164) Untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, diperlukan sumber daya manusia yang tepat, yang memiliki kemampuan sesuai dengan beban tugas yang harus dilaksanakan supaya tugasnya dilaksanakan secara efektif dan efisien. Definisi jabatan menurut Wursanto diartikan sebagai kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang

pegawai dalam susunan suatu organisasi. Jabatan berkaitan dengan serangkaian pekerjaan yang akan dilakukan dan persyaratan yang diperlukan untuk melakukan tugas tersebut dan kondisi lingkungan di mana pekerjaan tersebut dilakukan.

Lebih lanjut (Suharti, 2012:168) menguraikan bahwa jabatan atau dalam Inggrisnya *occupation* diartikan sebagai kelompok pekerjaan (*jobs*) yang berada atau tersebar di beberapa unit organisasi, terdiri dari beberapa tugas yang sama atau yang hampir sama sehingga dalam pelaksanaannya memerlukan syarat jabatan yang sama pula. Orang yang menduduki atau menjalankan suatu jabatan tertentu disebut pejabat atau pekerja. Dengan demikian, pejabat yang menjalankan jabatan yang sama akan melakukan pekerjaan dan tugas yang pada umumnya sama dan sebab itu harus memiliki kualifikasi kemampuan atau kompetensi yang sama pula.

Menurut Gunaya, Dkk (2017:4) Rangkap jabatan sebenarnya mempunyai dampak negatif yang dapat mempengaruhi perkembangan dan pengelolaan suatu organisasi atau lembaga, dimana sangat jelas rangkap jabatan tersebut tidak memberikan keuntungan strategis apapun baik kepada organisasi terkait maupun kepada masyarakat sekitar. Keuntungan yang didapatkan oleh pemimpin yang bersangkutan pun tidak lebih hanya sampai sebatas pendapatan yang bertambah, dan seandainya dia menyadari bahwa resiko yang ditanggungnya sangatlah besar maka terjadilah suatu ketidakfokusan dalam menjalankan kewajibannya. Ketidakfokusan bukan hanya akan mempengaruhi kualitas kinerja suatu organisasi dalam mencapai visi misinya, melainkan ketidakfokusan dapat menjadi sebuah celah kebocoran yang akhirnya akan berujung pada terjadinya penyalahgunaan wewenang dan berakibat timbulnya stress, depresi hingga konflik kepentingan.



Penyalahgunaan wewenang yang terjadi tidak jarang akan berujung pada sanksi tegas dari instansi terkait.

Menurut Prihandoko (2018) suatu praktik rangkap jabatan terjadi apabila seseorang yang sama duduk dalam dua atau beberapa dewan direksi perusahaan atau menjadi wakil dua atau lebih perusahaan yang bertemu dalam dewan direksi satu perusahaan. Semua aspek yang berhubungan dengan rangkap jabatan memiliki implikasi penting bagi struktur dan efektivitas fungsi dewan perusahaan, yang pada akhirnya memiliki peran penting dalam tata kelola perusahaan dan kinerja perusahaan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa rangkap jabatan adalah seseorang yang memiliki dua jabatan atau kedudukan dalam suatu organisasi sehingga memiliki tugas, wewenang, dan tanggung jawab lain selain jabatan utama yang didudukinya.



#### **2.2.4.2 Analisis Pekerjaan**

Menurut Fahmi (2016:7) Salah satu cara untuk mengidentifikasi pekerjaan agar dapat terlaksana sesuai dengan tujuan (*Goal*) yang diharapkan, maka perlu melakukan analisis pekerjaan (*job analysis*). Analisis pekerjaan (*Job Analysis*) adalah proses sistematis untuk menentukan keterampilan-keterampilan, tugas-tugas, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu pekerjaan dalam suatu organisasi.

Bagi seorang manajer SDM ada 3 kondisi yang harus diperhatikan dalam membuat analisis pekerjaan, yaitu :

- a. Kondisi diawal berdirinya organisasi tersebut.

- b. Kondisi disaat organisasi tersebut beroperasi.
- c. Kondisi disaat terjadinya keadaan yang diluar dari yang diperkirakan atau direncanakan, seperti perubahan-perubahan atau kebijakan yang disebabkan oleh faktor internal dan eksternal.

Pemahaman ketiga kondisi ini diharapkan akan memberi gambaran penguatan bagaimana membentuk *job analysis* yang memiliki nilai keberlanjutan (*sustainable value*). Tujuannya agar analisis pekerjaan yang dibuat memiliki kerangka nilai strategis (*strategic value*), dengan kata lain perusahaan ingin merancang suatu kerangka kerja (*framework*) yang berdimensi kompetitif.

Menurut Terry (2008:122) Berbagai perubahan organisasi bertujuan untuk menyempurnakan efektivitasnya. Pekerjaan-pekerjaan yang bersifat ganda, pegawai-pegawai yang tidak memiliki pengalaman dan tidak terlatih khusus serta pemborosan biaya, merupakan beberapa di antara faktor-faktor banyak sebab yang merubah suatu organisasi.

Menurut Suharti (2012:249) Analisis pekerjaan merupakan suatu proses secara sistematis untuk mengumpulkan informasi atas aspek penting yang berkaitan dengan suatu pekerjaan. Dengan demikian, pada intinya analisis pekerjaan adalah menempatkan orang yang tepat pada suatu pekerjaan tertentu, sesuai dengan kemampuan, keahlian dan pengalaman dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Menurut Padil (2014:32). Analisis pekerjaan merupakan bangunan dasar yang diperlukan agar mencapai tujuan-tujuan organisasional yang luas. Manfaat dari analisis pekerjaan adalah :

- a. Analisis pekerjaan membantu mengkomunikasikan harapan sebuah pekerjaan terhadap pemegang jabatan, pengawasan dan teman sejawatnya. Dengan

meninjau diskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan standar kinerja pekerjaan yang ada, karyawan bisa lebih cepat mempelajari ruang lingkup dan batasan tanggung jawab mereka.

- b. Analisis pekerjaan dapat memfokuskan peramalan dan perencanaan kepegawaian spesialis sumber daya manusia dan manajer, setelah itu dapat meramal dan membandingkan suplai dan permintaan pekerjaan beserta persediaan keahlian pekerjaan kemudian membandingkannya dengan persyaratan pekerjaan.
- c. Analisis pekerjaan yang dirancang dan disusun dan diimplementasikan dengan baik berpotensi menyediakan basis informasi yang berfungsi tidak hanya satu tujuan tetapi beberapa tujuan.

#### 2.2.4.3 Job Description

Menurut Fahmi (2016:8) *Job Description* (Deskripsi Pekerjaan) menjelaskan tentang tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh seorang karyawan terhadap dimana ia ditempatkan. *Job Description* mengurai secara detail apa-apa saja yang menjadi tanggung jawab dan juga wewenang tugas yang menjadi garis pekerjaan (*job line*), termasuk semua itu harus terjelaskan pada Surat Keputusan (SK) yang diberikan kepada karyawan tersebut dimana ia ditempatkan.

#### 2.2.5 Beban Kerja

Menurut Sunarso (2010:21) Beban kerja adalah sekumpulan kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Dalam bekerja karyawan yang merupakan salah satu ujung tombak perusahaan seharusnya mendapatkan haknya berupa kemudahan dalam

menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan kemampuan fisik dan mentalnya. Untuk itulah dibutuhkan analisis yang berkaitan dengan beban kerja karyawan.

Menurut Koesomowidjojo (2017:21) Analisis beban kerja merupakan suatu proses dalam menetapkan jumlah jam kerja sumber daya manusia (SDM), digunakan, dan dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk kurun waktu tertentu.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah sejumlah aktivitas/pekerjaan yang diberikan kepada karyawan dengan kapasitas beban pekerjaan yang berlebihan dan harus disesuaikan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

#### **2.2.5.1 Tujuan dan Manfaat Analisis Beban Kerja**

Menurut Koesomowidjojo (2017:11) tujuan utama analisis beban kerja diantaranya adalah sebagai berikut:

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 daftar karyawan
6. Penyusunan rencana kebutuhan karyawan dari unit yang berlebihan ke unit yang kekurangan.
7. Bahan penetapan kebijakan bagi pimpinan dalam rangka peningkatan pendayagunaan sumber daya manusia.



Analisis beban kerja dilaksanakan untuk memperoleh dan mengetahui besarnya beban kerja relatif dari seorang karyawan, jabatan, unit kerja, bahkan suatu organisasi secara keseluruhan. Hasil dari analisis beban kerja nantinya diharapkan dapat meningkatkan kualitas para karyawan. Mengelola sumber daya manusia dalam organisasi serta melakukan penyempurnaan maupun penyusunan dalam prosedur kerja. Berikut ini adalah manfaat melakukan analisis beban kerja diantaranya :

1. Penentuan jumlah kebutuhan karyawan
2. Melakukan proses yang terorganisir dalam melakukan penambahan atau pengurangan karyawan.
3. Melakukan penyempurnaan tugas dalam jabatan-jabatan yang ada pada setiap organisasi
4. Melakukan perhitungan beban kerja karyawan dalam satu periode tertentu.
5. Penyempurnaan SOP (*Standard Operating Procedure*)
6. Penyempurnaan struktur organisasi
7. Pengukuran waktu kerja dan melakukan penentuan standar waktu dalam menyelesaikan tugas.
8. Penentuan jumlah kebutuhan pelatihan (*Training Needs*) bagi karyawan.



#### **2.2.5.2 Jenis Beban Kerja**

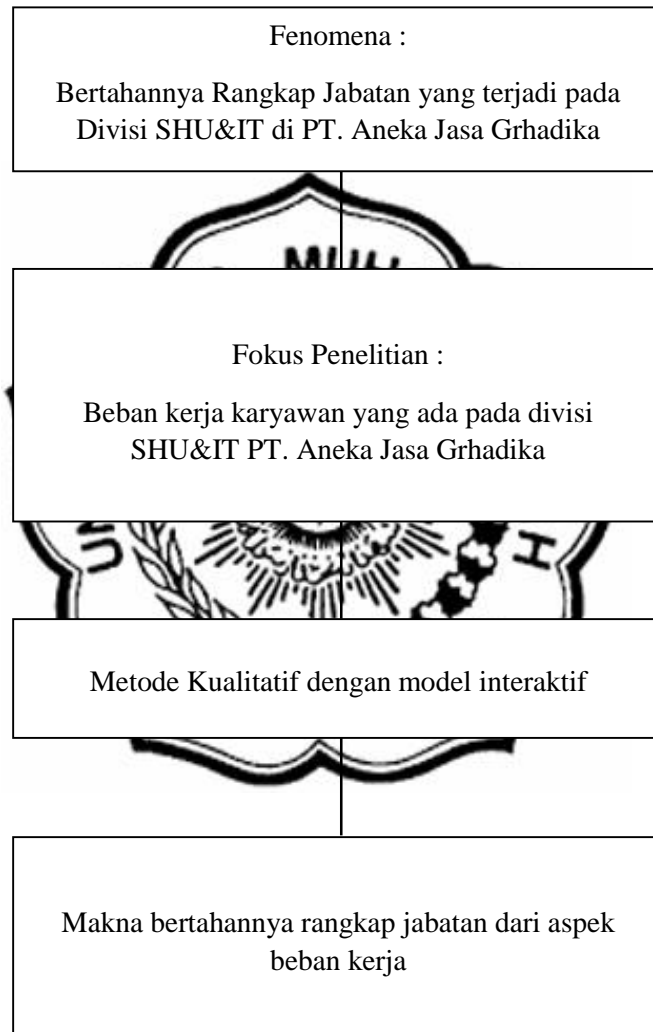
Menurut Koesomowidjojo (2017:22) terdapat dua jenis beban kerja yaitu diantaranya:

1. Beban kerja kuantitatif yaitu menunjukkan adanya jumlah pekerjaan besar yang harus dilaksanakan seperti jam kerja yang cukup tinggi, tekanan kerja

yang cukup besar, atau berupa besarnya tanggung jawab atas pekerjaan yang diampunya.

2. Beban kerja kualitatif yaitu berhubungan dengan mampu tidaknya pekerja melaksanakan pekerjaan yang diampunya.

### 2.3 Kerangka Berfikir



**Gambar 2.1 Kerangka Berfikir**