

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **II.1 Hasil Penelitian Yang Relevan**

Kajian pustaka dimaksudkan untuk mempertajam penganalisaan dan pembahasan masalah dan relevansinya dengan masalah yang dibahas. Pada bab ini berisikan uraian tentang pengalaman, pengetahuan dan teori-teori yang mendukung atau memperkuat bahasan dalam penelitian ini. Meskipun dari hasil penelitian terdahulu ada beberapa perbedaan pada objek dan variabel yang diteliti, penelitian tersebut dapat dipakai sebagai gambaran bagi peneliti berikutnya untuk melakukan penelitian.

Hassan dkk (2006, p. 76) dalam *Strategic Human Resources as a Strategic Weapon for Enhancing Labor Productivity : Emperical Evidence*. Fokus pada produktivitas tenaga kerja dalam penelitian ini menjadi beberapa alasan. Pertama, produktivitas tenaga kerja adalah penting untuk keberhasilan perusahaan ; ini menunjukkan sejauh mana tenaga kerja suatu perusahaan secara efisien menghasilkan output. Kedua, produktivitas tenaga kerja relatif langsung berhubungan dengan tenaga kerja.

Sampel penelitian terdiri dari 500 pegawai dipilih secara acak perusahaan publik menengah di Amerika Serikat. Dari 500 kuesioner, 131 (26.3%) telah selesai dan dikembalikan. Analisis statistik dalam penelitian ini di gunakan *Statistical Package for Social Science (SPSS-X)* to untuk menghitung frekuensi dan persentase. AMOS dimanfaatkan untuk melakukan analisis *confirmatory factor analysis (CFA)* untuk mengukur vakuditas konstruk kuesioner survei. Kesimpulannya, ekonomi akan terus menjadi permasalahan yang kompleks, menantang dan penuh dengan peluang dan ancaman yang kompetitif. Manajemen yang efektif dapat membantu perusahaan bersaing dengan sukses di era globalisasi ini. Manajemen sebaiknya menjaga sumber daya manusia sebagai aset penting mereka.

Ongkorahardjo (2008), Analisis Pengaruh *Human Capital* Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia), *Human*

*Capital* merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, inovasi dan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya sehingga dapat menciptakan suatu nilai untuk mencapai tujuan. Hasil pengujian menyatakan bahwa *individual capability* berpengaruh signifikan terhadap kinerja Kantor Akuntan Publik. Semakin tinggi *individual capability* yang dimiliki oleh karyawan tersebut maka semakin tinggi pula KAP meningkatkan kinerjanya.

Yullyanti (2009, p. 131), Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai, Pegawai adalah sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi yang digunakan untuk menggerakkan atau mengelola sumber daya lainnya sehingga harus benar-benar dapat digunakan secara efektif dan efisien sesuai kebutuhan riil organisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai yang tersebar di masing-masing unit Eselon II di lingkungan Sekretariat Jenderal DESDM, yang saat ini jumlah pegawainya adalah 451 orang (Data Kekuatan Pegawai Sekretariat Jenderal Semester II Tahun Anggaran 2007). Kerangka berpikir penelitian ini dapat terlihat pada gambar 2, dengan demikian di dalam konsep analisis *Structural Equation Model*, model hubungan yang dikembangkan dalam kerangka pemikiran di atas dapat diduga dengan melibatkan beberapa indikator variabel atau biasa disebut dengan *manifest variable*. Indikator variabel inilah yang akan diamati (*observed*) dan digunakan sebagai dasar pendugaan terhadap variabel laten (rekrutmen, seleksi, dan kinerja pegawai).

Berdasarkan hasil penelitian maka diperoleh kesimpulan. *Pertama*, ditemukan bahwa seleksi signifikan dipengaruhi oleh rekrutmen yang mencakup perencanaan dan waktu pelaksanaan rekrutmen. *Kedua*, ditemukan bahwa kinerja dipengaruhi secara signifikan oleh seleksi yang tercermin dari prosedur seleksi, peserta seleksi, dan pelaku seleksi. *Ketiga*, rekrutmen memengaruhi secara tidak langsung terhadap kinerja melalui proses seleksi. Hasil ini berbeda dengan temuan sebelumnya, yang menyatakan bahwa rekrutmen berpengaruh langsung terhadap kinerja. Tingkat generalisasi kinerja organisasi yang dipengaruhi oleh rekrutmen dan seleksi hanya berlaku pada konteks penelitian ini, dan belum tentu berlaku pada bagian lainnya.

Shah (2011, p. 256) dalam *Workload and Performance Employees*, *Workload refers to the intensity of job Assignments. This is era of globalization. Now, performance of employees in organizations is more concern by managers than earlier. They seek and recruit only high performance employees. Studies conclude empirically the*

*correlation between pay and performance, organizational culture and performance, stress and performance, and workload and performance. In many developing countries, Douglas McGregor's theory X of motivation is observed. Where employees dislike work, attempt to avoid work, shirk responsibilities, and show little ambition. According to the author, they must be coerced, controlled or threatened with punishment to achieve desired goals. Organizations should seek to ensure that there is a consistent allocation of reasonable workload to workers. To determine the "reasonable workload" the managers and supervisors should ensure that:*

- 1) Tasks are allocated to employees in such a way that their workload don't not exceed from whatever is reasonably expected from them.*
- 2) Systems are developed to monitor the working hours of individual employees to see the relationship between working hours and workload. If employees work regularly in excess to working houses for which they are employed, changes in technology, responsibility are made or extra resources are provided to them.*
- 3) If an employee leaves job, appointment on his replacement normally be made within three months of relieving.*

Suprihatiningrum (2012), Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja, Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi dan desain pekerjaan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, yaitu sebesar 230 karyawan tidak termasuk pimpinan dan kepala bagian. Jumlah sampel dalam penelitian ini dihitung dengan menggunakan rumus Slovin. Jumlah sampel sebanyak 70 karyawan Kantor Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara yaitu kuesioner, yaitu suatu metode dimana peneliti menyusun daftar pertanyaan secara tertulis yang kemudian dibagikan kepada responden untuk memperoleh data yang berhubungan dengan kegiatan penelitian. (Umar, 2001: 52). Pengaruh tingkat stres terhadap prestasi kerja. Koefisien regresi variabel tingkat stres sebesar (0,250) signifikan pada 0,000 dan  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $2,337 > 2,017$ ) menunjukkan bahwa pengaruh antar tingkat stres terhadap prestasi kerja karyawan adalah signifikan, hal ini berarti bahwa apabila variabel tingkat stres ditingkatkan maka prestasi kerja karyawan juga akan mengalami peningkatan.

Widiyantoro (2012, p. 145), Pengaruh Seleksi, Penempatan Tenaga Kerja dan Pengembangan Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Inspektorat Kabupaten Kediri, Penelitian ini bertujuan untuk : (1) mengetahui dan menganalisa pengaruh secara parsial dan simultan variabel seleksi, penempatan tenaga kerja dan pengembangan pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai Inspektorat Kabupaten Kediri; dan (3) untuk mengetahui pengaruh dominan

diantara variabel-variabel seleksi, penempatan tenaga kerja dan pengembangan pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai Inspektorat Kabupaten Kediri. Adapun sampel dalam penelitian ini seluruh pegawai pada Inspektorat Kabupaten Kediri sebanyak 42 orang. Dari hasil perhitungan SPSS mengenai koefisien korelasi dan determinasi ditunjukkan berarti bahwa naik turunnya variabel terikat yaitu produktivitas kerja pegawai dipengaruhi oleh variabel bebas yang meliputi X1 (seleksi pegawai), X2 (penempatan pegawai) dan X3 (pengembangan), sebesar 87.9% dan sisanya 12.1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Berdasarkan hasil analisis data yang dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil simpulan sebagai berikut:

- a. Berdasarkan hasil pengujian secara bersama-sama (simultan) diketahui bahwa X1 (seleksi pegawai), X2 (penempatan pegawai), dan X3 (pengembangan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai (Y). Ini ditunjukkan oleh F-hitung = 92,177 dengan sig. 0.000, ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara X1 (seleksi pegawai), X2 (penempatan pegawai), dan X3 (pengembangan) terhadap produktivitas kerja pegawai (Y). Hasil uji statistik F mendukung hipotesis dari penelitian ini yaitu X1 (seleksi pegawai), X2 (penempatan pegawai), dan X3 (pengembangan) mempunyai pengaruh positif dan secara simultan terhadap produktivitas kerja pegawai.
- b. Berdasarkan pengujian secara parsial didapat bahwa variabel bebas mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat. Terbukti dari hasil perhitungan diperoleh t-hitung = 4,309 dengan sig. 0.000, ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara variabel bebas (X1) terhadap variabel terikat (Y). Hasil uji statistik t mendukung dari penelitian ini yaitu diduga seleksi pegawai mempunyai pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap produktivitas kerja pegawai. Hasil perhitungan diperoleh t-hitung = 7,969 dengan sig. 0.000, ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara variabel bebas (X2) terhadap variabel terikat (Y). Hasil uji statistik t mendukung hipotesis dari penelitian ini

yaitu diduga penempatan pegawai mempunyai pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap produktivitas kerja pegawai. Hasil perhitungan diperoleh  $t$ -hitung = 5,266 dengan sig. 0.000, ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara variabel bebas (X3) terhadap variabel terikat (Y). Hasil uji statistik  $t$  mendukung hipotesis dari penelitian ini yaitu diduga pengembangan mempunyai pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap produktivitas kerja pegawai. Hipotesis dalam penelitian ini terbukti atau dapat diterima.

- c. Karena X2 (penempatan pegawai), memiliki koefisien korelasi parsial tertinggi yaitu 0,791 dibandingkan dengan X1 (seleksi pegawai), sebesar 0,573 dan X3 (pengembangan pegawai) sebesar 0.650 maka dapat dikatakan bahwa variabel penempatan pegawai berpengaruh paling dominan terhadap variabel terikat yaitu produktivitas kerja pegawai.

Oktaria (2013) Hubungan Penempatan Pegawai Dengan Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat. 0,573 dan X3 (pengembangan pegawai) sebesar 0.650 maka dapat dikatakan bahwa variabel penempatan pegawai berpengaruh paling dominan terhadap variabel terikat yaitu produktivitas kerja pegawai. 0,573 dan X3 (pengembangan pegawai) sebesar 0.650 maka dapat dikatakan bahwa variabel penempatan pegawai berpengaruh paling dominan terhadap variabel terikat yaitu produktivitas kerja pegawai. 0,573 dan X3 (pengembangan pegawai) sebesar 0.650 maka dapat dikatakan bahwa variabel penempatan pegawai berpengaruh paling dominan terhadap variabel terikat yaitu produktivitas kerja pegawai.

Setyaningdyah (2013, p. 140), *The Effects of Human Resource Competence, organisational commitment and transactional leadership on work discipline, job satisfaction and employee's performance*. Penelitian ini menguji pengaruh kompetensi sumber daya manusia, komitmen organisasi, dan kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja karyawan. Total dari 232 responden diperoleh dari 58 perusahaan anggota REI dari Jawa Tengah. Analisis

statistik menggunakan *path analysis* untuk menguji hipotesis yang relevan. *Human Resources Competence* (HRC)(X1) indikator terdiri dari : hubungan (X1.1); komunikasi (X1.2); organisasi (X1.3); dan, kognitif dan pengetahuan (X1.4), kognitif dan pengetahuan ( X1.3) adalah variabel terkuat yang mewakili *human resources competence* (HRC). Penelitian ini bukan tanpa keterbatasan. Pertama, sampel yang digunakan dalam penelitian ini terbatas dalam konteks budaya dan organisasi (hanya anggota REI); dan oleh karena itu. Kedua, desain penelitian ini sederhana oleh alam karena hanya mengukur interaksi antara variabel independen dan dependen yang digunakan dalam penelitian ini. Kedepannya, penelitian ini akan menguntungkan dengan memperluas model dengan menggunakan analisis mediasi untuk menyelidiki apakah kepuasan kerja dan disiplin kerja memediasi interaksi antara variabel independen (kepemimpinan transaksional, komitmen organisasi, dan kompetensi sumber daya manusia) dengan kinerja karyawan. Akhirnya, karena ada tiga hubungan yang tidak signifikan antara kepemimpinan transaksional, kompetensi sumber daya manusia dan kepuasan kerja dengan disiplin kerja dan kinerja karyawan yang hanya bergantung pada hasil statistik berdasarkan sifat penelitian kuantitatif.

Suharti (2014), *The Impact of Workload and Technology Competence on Technostress and Performance of Employees*. Penelitian ini diukur menggunakan skala Likert. Sampel penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di Departemen Teknik sebanyak 138 orang, menggunakan metode pengambilan sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang dibagikan kepada seluruh responden. Peneliti juga melakukan wawancara mendalam dengan manajemen perusahaan untuk memperoleh informasi dari sudut pandang perusahaan. Teknik analisis data yang digunakan disini adalah analisis statistik inferensial dengan metode SEM (*Structural Equation Modelling*). Analisis SEM digunakan untuk menguji dampak antara variabel dalam model penelitian dan yang telah di hipotesakan. Berdasarkan analisis dan penelitian, karyawan yang bekerja di industri dengan peralatan produksi berteknologi tinggi. Koefisien positif menunjukkan korelasi mereka dalam satu arah. Ini berarti semakin tinggi beban kerja, semakin tinggi *technostress* tersebut.

## II.2 Kajian Teori

### II.2.1 Prestasi Kerja

Sedarmayanti (2009, hlm.21) mengatakan dalam kehidupan suatu organisasi, ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia, yang mendasari pentingnya penilaian prestasi kerja. Asumsi tersebut antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat yang maksimal.
- b. Setiap orang ingin mendapatkan penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik.
- c. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti tentang karir yang akan diraihinya apabila dapat melaksanakan tugas dengan baik.
- d. Setiap orang ingin mendapat perlakuan yang obyektif dan penilaian atas dasar prestasi kerjanya
- e. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar
- f. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin.

Martin (2006 : p.151)

*Expectations of performance are not always spelt out precisely in the early stages of a project. When staff are appointed to the project team there is often consideration of skills and experience, but availability often determines exactly who will assigned to the project unless external appointment are to be made. This may mean that some of those in the project team are not able or willing to work to the standards and speed expected and required. The project manager may have to deal with staff who lack the necessary capability, and staff who lack the willingness to work effectively on the project.*

Diperkirakan prestasi kerja tidak terlihat di tahap awal proyek. Ketika staf ditunjuk untuk tim proyek sering ada pertimbangan keahlian dan pengalaman, tetapi ketersediaan pegawai menentukan, pegawai yang ada ada kekurangan pengetahuan dan keterampilan, kecuali ada pengangkatan pegawai dari luar. Ini mungkin berarti bahwa beberapa dari tim proyek tidak mampu atau bersedia bekerja dengan standar dan kecepatan yang diharapkan dan dibutuhkan. Manajer proyek mungkin harus berurusan dengan staf yang tidak memiliki kemampuan yang diperlukan, dan staf yang kurang kesediaan untuk bekerja secara efektif dalam proyek tersebut.

Bagi organisasi, hasil penilaian prestasi kerja para pegawai sangat penting arti dan perannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan latihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif (Siagian 2014, hlm. 224).

Penilaian kinerja memiliki tujuh strategi pemeriksaan yang dapat membantu meningkatkan komitmen dan prestasi karyawan, antara lain adalah : solusi jangka panjang; *entrepreneurship*; *leadership*; pertumbuhan dan pengembangan kinerja; *teamwork* dan *cooperation*; kreativitas; serta komitmen dan loyalitas karyawan. Setiap strategi ini memberikann pemahaman yang baik dari dampak kompensasi dan penghargaan pada kinerja karyawan dan perusahaan. Penilaian dari beberapa tipe dari *reward* tersebut juga memberikan kesuksesan dalam mempertinggi kinerja (Rivai dkk, p.235).

*High performance is not based solely on competencies of the performer and, by extension, the organization. It is also not a one-time aberration in performance where the results far exceed what was expected, yet no one is able to perform at this level again* (Gerson : 2006, p.10). Kinerja tinggi tidak hanya didasarkan pada kompetensi pelaku dengan ekstensi, organisasi. Melainkan juga tidak ada penyimpangan satu kali dalam kinerja di mana hasil jauh melebihi apa yang diharapkan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai kerja karyawan. Apabila penilaian prestasi kerja dilaksanakan dengan baik, tertib, dan benar akan dapat membantu meningkatkan motivasi kerja sekaligus dapat meningkatkan loyalitas para anggota organisasi yang ada didalamnya, dan apabila ini terjadi akan menguntungkan organisasi itu sendiri. Oleh karena itu penilaian prestasi kerja perlu dilakukan secara formal dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi secara obyektif.

Unsur prestasi karyawan yang dinilai oleh setiap organisasi atau perusahaan tidaklah selalu sama, tetapi pada dasarnya unsur-unsur yang dinilai itu mencakup seperti hal-hal diatas. Unsur tersebut mencakup peningkatan sumber daya



manusia, bekerja secara efektif dengan indikator pendidikan dan pelatihan, rekrutmen pegawai, seleksi, promosi, imbalan, dan kemampuan sumber daya manusia tersebut.

## II.2.2 Kualitas Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia tidak hanya terbatas pada penentuan jumlah, namun kualitas SDM yang diperlukan dalam mencapai tujuan perusahaan juga perlu dipertimbangkan. Apakah disekitar perusahaan atautkah dari luar perusahaan. Hal itu (antara lain) perlu dipertimbangkan dalam analisis sumber daya manusia. Kebutuhan (*demand*) atau permintaan akan SDM organisasi adalah merupakan ramalan kebutuhan akan sumber daya ini bukan sekedar kuantitas atau jumlah saja tetapi juga menyangkut kualitas. Dalam meramalkan kebutuhan sumber daya manusia yang akan datang perlu memperhitungkan faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan organisasi itu, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor dari dalam organisasi itu sendiri, misalnya persediaan tenaga, rencana pengembangan organisasi, dan sebagainya. Sedangkan faktor eksternal berasal dari lingkungan luar organisasi tersebut.

Ilyas (2011, hlm 3) menyatakan, peran sumber daya manusia sangat sentral pada perkembangan suatu organisasi. Pertama, SDM adalah komponen kritis artinya tingkat manfaat sumber daya lainnya tergantung bagaimana kita memanfaatkan sumber daya manusia. Makin tinggi tingkat pemanfaatan SDM, makin tinggi hasil guna sumber daya lainnya. Hal ini berarti tidak bermanfaat sumber daya lainnya tanpa sumber daya manusia yang berkualitas. SDM mempunyai pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang pas dengan kebutuhan organisasi sangatlah esensial. Kedua, sumber daya manusia tidaklah instan, kebutuhan SDM yang handal dan berkualitas tidak bisa diperoleh dengan seketika. Perencanaan kebutuhan SDM yang baik perlu dilakukan untuk jangka panjang. Disamping itu SDM yang ada perlu terus diberikan kesempatan pelatihan dan pendidikan sesuai dengan kebutuhan kerja. Ketiga, SDM tidak dapat di *stock* sebagaimana bahan baku, alat tulis kantor, dan obat-obatan. Artinya, organisasi harus mengembangkan tenaga yang dibutuhkan sekarang untuk masa depan. Oleh karena itu kebutuhan personel harus direncanakan, kemudian dilakukan

rekrutmen, seleksi, kemudian pendayagunaan personel sesuai dengan waktu dibutuhkan oleh organisasi.

Menurut Michael Armstrong (2007: p. 17)

*The accusation that human resources management threat employees as means to an ends, which they obviously do, and if those ends can only be achieved through people, which is clearly the case, the concern of managements for commitment and performance from those people is not unnatural and is not attribute able to the concept of human resources management - it existed in the good old days of personal management before human resources management was invented what matters is how management threat people as ends and what management provide in return.*

Sumber daya manusia adalah sarana untuk mencapai tujuan, dimana tujuan akhir organisasi dicapai melalui sumber daya manusia. Konsentrasi manajemen dalam komitmen dan kinerja sumber daya manusia yang tidak mampu dan tidak sesuai dengan konsep SDM organisasi. Yang penting adalah bagaimana manajemen memperlakukan SDM sebagai tujuan dalam mencapai tujuan organisasi dengan memberikan imbalan.

Dalam Snell (2012: p.5)

*human capital is intangible and cannot be managed ways organizations manage jobs, product, and technologies. One reason why is because employees, not the organizations, own their own human capital. If valued employees leave a company, they take their human capital with them, and any investment the company has made in training and developing these people is lost.*

Aset sumber daya manusia tidak seperti produk dan teknologi, aset manusia tidak terlihat. Satu alasannya adalah karena sumber daya manusia bukan organisasi, sumber daya manusia memiliki kemampuan sendiri. Jika karyawan meninggalkan perusahaan, mereka akan membawa semua modal organisasi yaitu keahlian yang dimiliki sumber daya manusia tersebut yang sudah didapat dari pelatihan dan training.

Amos (2008; p.9)

*compared to personnel management, human resources management has a different role to fulfil in optimising the use of human resources management. According to Barlett and Goshal (2002), the central focus of human resources management should be on the investment in and management of the talent of employees, through viewing them as talent investors and according them the status of partners in the organizations who should be rewarded in the same ways other investor are.*

Dibandingkan dengan manajemen personal, manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang berbeda untuk memenuhi kebutuhan dan mengoptimalkan sumber daya manusia. Menurut Barlett dan Goshal (2002), fokus

utama dari manajemen sumber daya manusia adalah investasi dan pengelolaan bakat sumber daya manusia, dan dihargai sama dengan investor lain.

Ramalan kebutuhan akan sumber daya manusia ini bukan hanya memperhatikan kuantitas atau jumlah saja tetapi juga menyangkut soal kualitas (Sedarmayanti 2009, hlm. 12). Jumlah personel RSPAD Gatot Soebroto sangatlah besar, hal ini memerlukan upaya pembinaan yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang memerlukan upaya bagi personel TNI & PNS secara nasional sebagai unsur aparatur negara yang mempunyai kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah serta sadar akan tanggung jawabnya.

Pembinaan personel RSPAD merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari tugas dan fungsi RSPAD Gatot Soebroto dalam penggunaan sumber daya manusia sebagai aparatur negara dan juga merupakan kegiatan dibidang kepegawaian untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

- a. Pengadaan. Merupakan proses kegiatan pada periode tertentu untuk mengisi formasi yang lowong, mulai dari perencanaan, pendaftaran, panyaringan sampai dengan pengangkatan menjadi PNS.
- b. Pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan proses kegiatan untuk membentuk dan mengembangkan kualifikasi CPNS dan PNS agar senantiasa berwatak manusia Pancasila, memiliki kepribadian, kecerdasan, kecakapan dan berketerampilan yang sesuai dengan tuntutan tugas, perkembangan masyarakat, ilmu pengetahuan dan teknologi.
- c. Penggunaan merupakan proses kegiatan penempatan PNS dalam jabatan yang tepat agar diperoleh daya guna dan hasil guna yang optimal untuk memberikan kemungkinan perkembangan karier.
  - 1) Penempatan dalam jabatan didasarkan atas prestasi kerja yang obyektif, mempunyai pangkat serendah-rendahnya satu tingkat di bawah pangkat terendah untuk suatu jabatan tertentu, dan mempunyai pendidikan yang dipersyaratkan untuk jabatan tertentu serta kemungkinan pengembangan kemampuan dalam jabatan baru.

- 2) Pemindahan dimungkinkan terjadi antar instansi/satuan kerja dalam rangka pendayagunaan PNS sesuai keahlian.
  - 3) Kenaikan pangkat merupakan penghargaan atas prestasi kerja dalam pengabdianya terhadap bangsa dan negara.
  - 4) Ujian dinas merupakan persyaratan untuk kenaikan pangkat yang mengakibatkan pindah golongan.
- d. Perawatan merupakan proses kegiatan untuk memelihara kehidupan rohani dan jasmani PNS Yanmasum RSPAD Gatot Soebroto, guna memberikan keseimbangan sehingga dalam pelaksanaan tugas diperoleh daya guna dan hasil guna optimal.
- e. Pemisahan merupakan kegiatan akhir dari proses pembinaan PNS dilaksanakan untuk menjaga keseimbangan komposisi personel baik ditinjau dari segi kualitas maupun kuantitas yang terjadi karena adanya pemberhentian atas permintaan sendiri, pemberhentian karena mencapai batas usia pensiun (BUP), pemberhentian karena penyederhanaan organisasi, pemberhentian karena melakukan pelanggaran tindak pidana/penyelewengan, pemberhentian karena tidak cakap jasmani dan rohani, pemberhentian karena meninggalkan tugas, dan pemberhentian karena meninggal dunia/tewas/gugur/hilang serta pemberhentian karena hal-hal lain.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kualitas sumber daya manusia mempengaruhi kemampuan bekerja sumber daya lain, karena tidak akan berjalan organisasi apabila pemanfaatan SDM tidak optimal, organisasi juga perlu mencetak SDM yang handal dengan pendidikan dan pelatihan, juga untuk pengembangan potensi PNS. Dengan instrumen sistem informasi manajemen sebagai alat bantu di rumah sakit apakah mendukung untuk pekerjaan PNS, memudahkan pekerjaan atau tanpa sistem informasi manajemen SDM bisa bekerja dengan baik, pendidikan dan pelatihan untuk peningkatan karir, manfaat potesi SDM untuk mencapai visi dan misi organisasi yang optimal.

### II.2.3 Beban Kerja

Komponen kunci dari perencanaan SDM adalah penentuan tipe SDM yang diperlukan. Perencanaan SDM bertujuan untuk mencocokkan SDM dengan kebutuhan organisasi yang dinyatakan dalam bentuk aktifitas. Merencanakan kebutuhan SDM berhubungan dengan hal-hal sebagai berikut :

- a. Mendapatkan dan mempertahankan jumlah dan mutu karyawan.
- b. Mengidentifikasi tuntutan keterampilan dan cara memenuhinya.
- c. Menghadapi kelebihan atau kekurangan karyawan.
- d. Mengembangkan tatanan kerja yang fleksibel.
- e. Meningkatkan pemanfaatan karyawan.

Ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk menghitung kebutuhan SDM, salah satu diantaranya adalah dengan menggunakan analisis beban kerja. Yang dimaksud dengan beban kerja adalah frekuensi rata-rata masing-masing jenis pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja juga dapat berarti berat ringannya suatu pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan yang dipengaruhi oleh pembagian kerja (*job distribution*), ukuran kemampuan kerja (*standart rate of performance*) dan waktu yang tersedia. Metode beban kerja adalah teknik yang paling akurat dalam peramalan kebutuhan tenaga kerja untuk jangka pendek (*short-term*). Peramalan jangka pendek ini untuk waktu satu tahun dan selamalamanya dua tahun. Teknik analisis ini memerlukan penggunaan rasio atau pedoman penyusunan staf standar dalam upaya mengidentifikasi kebutuhan personalia.

Tomlinsong (2009 , p.19)

*maintenance workload is the essential work that maintenance performs. It is the basis for determining the proper size and craft composition of the maintenance workforce. The element of the workload also dictate how work is controlled. Emergency repairs are reacted to, where as major jobs should be planned and scheduled.*

Beban kerja pemeliharaan adalah pekerjaan penting pemeliharaan yang melakukan. Ini adalah dasar untuk menentukan ukuran dan kerajinan komposisi yang tepat dari tenaga kerja pemeliharaan. Unsur beban kerja juga menentukan bagaimana pekerjaan dikendalikan. Perbaikan darurat yang bereaksi terhadap, di mana sebagai pekerjaan utama harus direncanakan dan dijadwalkan.

Martin (2006, p. 152)

*staff often have to retain the other workloads whilst working on projects, and it may be necessary to negotiate with senior managers to ensure that project staff have sufficient time and energy to do what is required. Project staff need the skills and experience to do the job required, but for the project to succeed they also need motivation. The conditions in which staff work and the relationships between people always have an impact on performance, and can help to create a positive climate.*

Pegawai sering harus mempertahankan beban kerja lain sementara sedang bekerja pada proyek-proyek, dan mungkin perlu untuk bernegosiasi dengan para manajer senior untuk memastikan bahwa staf proyek memiliki cukup waktu dan energi untuk melakukan apa yang diperlukan.

Pegawai proyek membutuhkan keterampilan dan pengalaman untuk melakukan pekerjaan yang diperlukan, tetapi untuk berhasil mereka juga membutuhkan motivasi. Kondisi di mana staf bekerja dan hubungan antara orang-orang selalu memiliki dampak pada kinerja, dan dapat membantu menciptakan iklim yang positif

Menpan (1997), pengertian beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu dan pengukuran beban kerja diartikan sebagai suatu teknik untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi, atau pemegang jabatan yang dilakukan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisis beban kerja atau teknik manajemen lainnya. Lebih lanjut dikemukakan pula, bahwa pengukuran beban kerja merupakan salah satu teknik manajemen untuk mendapatkan informasi jabatan melalui proses penelitian dan pengkajian yang dilakukan secara analisis. Informasi jabatan tersebut dimaksudkan agar dapat digunakan sebagai alat untuk menyempurnakan aparatur baik dibidang kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumber daya manusia.

Pada gilirannya tanggung jawab yang rendah itu dapat berakibat pada sikap yang menyatakan bahwa seseorang akan menjadi minimalis dalam arti kata hanya melaksanakan tugas sedemikian rupa sehingga persyaratan minimum terpenuhi, tidak lebih dari itu. Jika kondisi negatif seperti itu terus berlangsung, karyawan akan menunjukkan gejala-gejala negatif yang lebih gawat seperti kemangkiran yang lebih tinggi dan kecenderungan pindah bekerja ke organisasi lain (Siagian

2014, hlm. 321).

Sedangkan menurut Ilyas (2011, hlm 73) penghitungan beban kerja adalah dengan observasi apakah beban kerja yang diselesaikan dengan baik dengan waktu yang tersedia oleh personel yang ada. Secara sederhana dapat dengan menanyakan langsung kepada yang bertugas tentang beban kerja yang dipangku saat ini. Untuk itu perlu diketahui waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk atau jasa utama yang dihasilkan unit atau personel. Untuk menghitung beban kerja personel ada 3 cara yang dapat digunakan yaitu :

- a. *Work Sampling*, digunakan untuk melihat beban kerja yang dipangku oleh personel pada suatu unit, bidang, ataupun jenis tenaga tertentu.
- b. *Time and Motion Study*, pada teknik ini kita mengamati dan mengikuti dengan cermat tentang kegiatan yang dilakukan personel yang sedang kita amati. Teknik ini bukan saja kita akan mendapatkan beban kerja dari personel, tetapi yang lebih penting adalah mengetahui dengan baik kualitas kerja personel.
- c. *Daily Log* (pencatatan kegiatan sendiri), merupakan bentuk sederhana *work sampling*, dimana orang yang diteliti menuliskan sendiri kegiatan dan waktu yang digunakan untuk kegiatan tersebut. Penggunaan teknik ini sangat bergantung terhadap kerja sama dan kejujuran personel yang sedang diteliti.

Penyelenggaraan pemerintahan yang efisien dan efektif menjadi tuntutan di era globalisasi yang sarat dengan persaingan dan keterbatasan disegala bidang. Hal ini sesuai dengan Undang Undang Nomor 43 tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang menyatakan bahwa sebagai unsur aparatur negara, pegawai negeri sipil harus memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional.

Berbeda dengan workaholic, Rasmussen (2008 : p.46) menyatakan

*compulsive tendencies mean that the individual is not able to refrain from performing specific actions. In the case of the workaholic, it is typically work that the person finds difficult to let alone. Therefore, it is work that commands the power. He will often continue working despite of fatigue illness, because he experiences an internal unrest and anxiety when he is not working.*

*Workaholic* adalah kecenderungan kompulsif berarti bahwa individu tidak dapat menahan diri dari melakukan tindakan tertentu. Dalam kasus *workaholic*, ia

biasanya bekerja bahwa orang yang menemukan kesulitan untuk apalagi. Oleh karena itu, adalah pekerjaan yang perintah kekuasaan. Dia akan sering terus bekerja meskipun sakit kelelahan, karena ia mengalami sebuah kerusuhan internal dan kecemasan ketika ia tidak bekerja.

Dalam rangka mencapai profesionalisme tersebut, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara melalui Surat Edaran (SE) Nomor : SE/28/M.PAN/10/2004 tanggal 14 Oktober 2004 tentang penataan PNS, mewajibkan setiap instansi baik pusat maupun daerah melaksanakan kegiatan berikut :

- a. Melakukan penataan PNS dilingkungan unit kerja mengacu pada Keputusan Men.PAN Nomor : KEP.23.2/M.PAN/2004 tanggal 16 Pebruari 2004 Tentang Pedoman Penataan Pegawai.
- b. Melaksanakan analisis jabatan yang mengacu pada Keputusan Men.PAN Nomor : KEP/61/M.PAN/6/2004 tanggal 21 Juni 2004 Tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan.
- c. Melaksanakan analisis beban kerja berdasarkan/ mengacu pada keputusan Men.PAN Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004 Tanggal 23 Juli 2004 tentang pedoman penghitungan kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja dalam rangka penyusunan formasi pegawai negari sipil.

Departemen Dalam Negeri juga kemudian menyusun suatu Peraturan Nomor 4 Tahun 2005 tentang Pedoman Analisis Jabatan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah. Peraturan ini kemudian ditindak lanjuti dengan Permendagri No. 12 tahun 2008 tentang pedoman analisis beban kerja di lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah yang merupakan panduan tentang uraian langkah-langkah dalam melakukan analisis beban kerja pada setiap unit organisasi di lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah. Pelaksanaan analisis beban kerja pada hakekatnya diharapkan agar terpenuhinya tuntutan kebutuhan untuk menciptakan efektivitas dan efisiensi serta profesionalisme sumber daya manusia aparatur yang memadai pada setiap instansi serta mampu melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan secara lancar dengan dilandasi pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara.



Hasil analisis beban kerja juga dapat dijadikan dasar untuk meningkatkan produktifitas kerja serta langkah-langkah lainnya dalam rangka meningkatkan pembinaan, penyempurnaan dan pendayagunaan aparatur negara baik dari segi kelembagaan, ketatalaksanaan maupun kepegawaian. Secara empirik, banyak fenomena yang muncul dalam praktek penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi, seperti dipercaya atasan dalam melakukan banyak tugas, pada awalnya memang menyenangkan, tapi bila sudah melebihi kemampuan terkadang kondisi cepat sakit atau perasaan jenuh yang menyerang aparat pemerintah, bisa juga disebabkan akibat beban kerja yang terlalu banyak sehingga Anda harus terus bekerja melebihi waktu yang wajar (lembur). Selain beban kerja yang bertumpuk, melakukan pekerjaan yang sama dalam jangka waktu cukup lama sepertinya sudah menjadi masalah sehari-hari bagi aparat saat ini.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa Beban Kerja adalah frekuensi rata-rata masing-masing jenis pekerjaan dalam jangka waktu dengan iklim organisasi dengan lingkungan pekerjaan, sarana dan prasarana kantor, resiko pekerjaan. Juga mengenai pengendalian pekerjaan, dimana tanggung jawab dan waktu bekerja menjadi indikatornya.

#### II.2.4 Penempatan pegawai

Martin (2006 : p.152 )

*says that is not always possible to recruit staff for a project using a detailed person specification. The manager of a project may have to arrange for training and support, whether this was anticipated in the initial planning or not. In some cases, it may be necessary to make changes to staffing appointment to reduce the need for additional training and support. In other situations the development needs might be viewed as an opportunity presented by project. Staff development might be addressed without additional resources being allocated to the project if the needs that have emerged are ones that routine training and development provision can address, and if the additional competence gained will be of long-term use the organization.*

Tidak selalu merekrut staf untuk proyek menggunakan orang spesifikasi rinci. Manajer proyek mungkin harus mengatur pelatihan dan dukungan, apakah ini diantisipasi dalam perencanaan awal atau tidak. Dalam beberapa kasus, mungkin perlu untuk membuat perubahan pada staf untuk mengurangi kebutuhan untuk pelatihan tambahan. Dalam situasi lain kebutuhan pembangunan mungkin dipandang sebagai kesempatan yang disajikan oleh proyek. Pengembangan staf

mungkin ditangani tanpa sumber daya tambahan yang dialokasikan untuk proyek jika kebutuhan yang muncul adalah orang yang penyediaan pelatihan dan pengembangan rutin, dan jika kompetensi tambahan yang diperoleh akan digunakan jangka panjang organisasi

Salah satu aspek kegiatan pengenalan yang tidak kalah pentingnya memperoleh perhatian yang sungguh-sungguh ialah penjelasan yang lengkap tentang ruang lingkup tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai baru yang bersangkutan (Siagian 2014, hlm. 166).

*The term organization connotes different things to different people. For example to the sociologists, organization mean a study of interactions people, classes or hierarchy of an enterprise. To the psychologist organization means an attempt to explain, predict and influence the behaviour of individuals in an enterprise* ( Havinal 2009 : p.45). Organisasi istilah berkonotasi hal yang berbeda untuk orang yang berbeda. Contoh organisasi berarti studi tentang interaksi orang, kelas atau hirarki perusahaan. Organisasi berarti upaya untuk menjelaskan, memprediksi dan mempengaruhi perilaku individu dalam suatu perusahaan.

Sumber daya manusia perlu dikembangkan secara terus menerus agar diperoleh sumber daya manusia yang bermutu dalam arti yang sebenarnya, yaitu pekerjaan yang dilaksanakannya akan menghasilkan sesuatu yang memang dikehendaki (Sedarmayanti 2009, hlm. 17).

*According to Theo Hainmann dalam Ramasamy (2010 : p.84) “staffing function is concerned with the placement, growth and development of all those members of the organization whose function is to get things done through the effort of other individuals”* (Theo, cited in Ramasamy 2010, p.9). Fungsi kepegawaian berkaitan dengan penempatan, pertumbuhan dan perkembangan semua anggota organisasi yang berfungsi untuk menyelesaikan sesuatu melalui upaya orang lain.

Penempatan pegawai merupakan tempat pertumbuhan dan perkembangan semua anggota organisasi yang tujuannya untuk mencapai tujuan organisasi dengan dimensi tingkat pendidikan yang indikatornya pendidikan keterampilan, pendidikan karir. Dimensi ruang lingkup tugas yang indikatornya tempat tugas baru, dimensi hasil kerja yang indikatornya adalah kualitas pekerjaan.

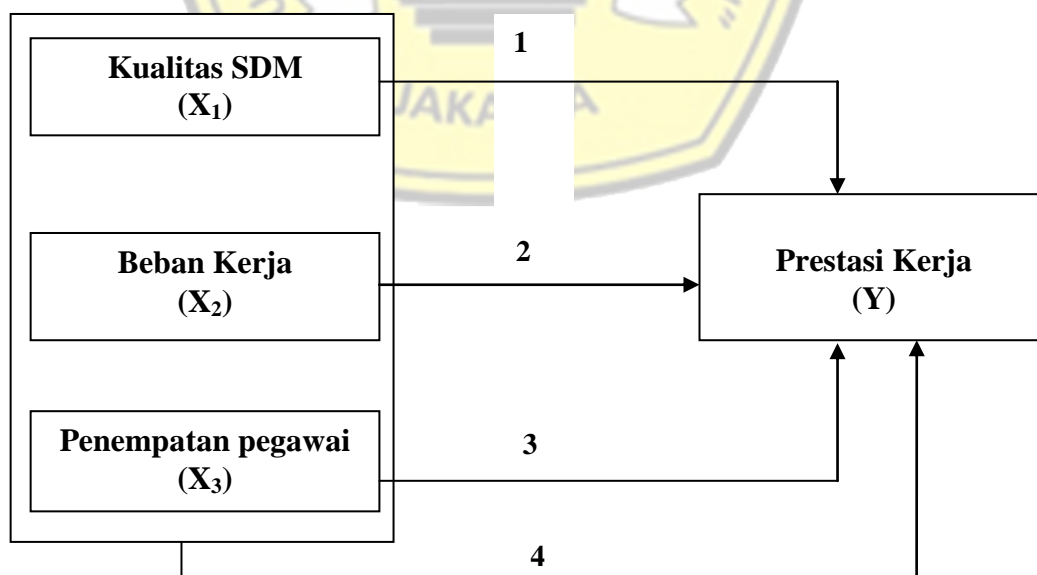
### II.3 Model Penelitian

Masalah kualitas sumber daya manusia, beban kerja, penempatan pegawai banyak dijumpai dalam. Oleh karena itu berdasarkan uraian diatas, didapat alur penelitian sebagai berikut :

- a. Jika kualitas sumber daya manusia optimal , berpengaruh terhadap prestasi kerja maka organisasi harus mengembangkan potensi sumber daya manusia. Dengan demikian SDM dapat dinilai prestasi kerjanya yang meningkatkan motivasi bekerja dan menumbuhkan loyalitas terhadap organisasi. Ilyas (2011, 3) menyatakan, Kualitas Sumber Daya Manusia adalah komponen kritis, artinya tingkat manfaat sumber daya lainnya tergantung kepada bagaimana kita memanfaatkan sumber daya manusia. Makin tinggi pemanfaatan sumber daya manusia makin tinggi hasil guna sumber daya lainnya. Hasil pengujian menyatakan bahwa *individual capability* berpengaruh signifikan terhadap kinerja Kantor Akuntan Publik. Semakin tinggi *individual capability* yang dimiliki oleh karyawan tersebut maka semakin tinggi pula KAP meningkatkan kerjanya. Dari uraian diatas maka diduga sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.
- b. Beban kerja merupakan frekuensi rata-rata masing-masing pekerjaan dalam jangka waktu dengan iklim organisasi dan lingkungan pekerjaan, sarana prasarana kantor dan juga resiko pekerjaan, juga mengenai pengendalian pekerjaan. Apabila beban kerja dikelola dengan baik maka prestasi kerja karyawan akan meningkat. Tomlison (2009 : p.19) *maintenance workload is the essential work that maintenance performs. It is the basis for determining the proper size and craft composition of the maintenance workforce.* Ilyas (2011, 73) penghitungan beban kerja adalah dengan observasi apakah beban kerja yang diselesaikan dengan baik dengan waktu yang tersedia oleh personel yang ada. Hasil penelitian Suharti (2014) membuktikan bahwa *there was significant and positive impact of workload to technostress on employees who work in industries with high-tech production equipment.* Dari uraian diatas maka diduga beban kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.

- c. Penempatan pegawai merupakan tempat pertumbuhan dan perkembangan semua anggota organisasi yang tujuannya untuk mencapai tujuan organisasi, dengan demikian prestasi kerja juga meningkat. *The term organization connotes different things to different people. For example to the sociologists, organization mean a study of interactions people, classes or hierarchy of an enterprise. To the psychologist organization means an attempt to explain, predict and influence the behaviour of individuals in an enterprise* ( Havinal 2009 : p.45). Hasil penelitian Widiyantoro (2012) membuktikan bahwa variabel penempatan pegawai berpengaruh paling dominan terhadap prestasi kerja pegawai. Dari uraian diatas maka diduga penempatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.
- d. Jika kualitas sumber daya manusia, beban kerja, dan tempat tugas berjalan dengan semestinya secara bersama-sama maka diduga, prestasi kerja meningkat.

Kerangka pemikiran jika digambarkan dalam bentuk hubungan seperti skema berikut :



**Gambar 1 Kerangka Penelitian**

## II.4 Rumusan Hipotesis

a. Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Prestasi Kerja

H<sub>1</sub> : Kualitas Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja PNS Yanmasum di RSPAD Gatot Soebroto.

b. Beban Kerja terhadap Prestasi Kerja

H<sub>2</sub> : Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja PNS Yanmasum di RSPAD Gatot Soebroto.

c. Penempatan Pegawai terhadap Prestasi Kerja

H<sub>3</sub> : Penempatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja PNS Yanmasum di RSPAD Gatot Soebroto.

d. Kualitas Sumber Daya Manusia, Beban Kerja, Penempatan pegawai secara bersama-sama terhadap Prestasi Kerja

H<sub>4</sub> : Kualitas Sumber Daya Manusia, Beban Kerja, Penempatan pegawai secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja.

