

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Analisis Jabatan**

Analisis jabatan digunakan oleh manajemen organisasi dalam menentukan karakteristik dan kebutuhan pegawai, karena itu analisis jabatan dapat dijadikan dasar bagi aktivitas manajemen sumber daya manusia, informasi yang diperoleh dari analisis jabatan memungkinkan pihak manajemen dapat memiliki acuan yang tepat dan dapat dipergunakan untuk menentukan penarikan, seleksi, pengupahan, pelatihan karyawan, dan sebagainya. Dalam konteks strategik, analisis jabatan diperlukan untuk mendukung organisasi dalam mengadakan perubahan-perubahan terhadap jabatan yang telah ada, baik melalui penciptaan jabatan baru atau pengurangan terhadap jabatan yang telah ada.

##### **2.1.1.1 Pengertian Analisis Jabatan**

Beberapa pengertian analisis jabatan menurut beberapa ahli diantaranya, menurut Dale Yoder (1981) Analisis jabatan adalah prosedur melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan setiap jabatan yang diperoleh dan dicatat secara sistematis. Hal ini kadang-kadang disebut studi jabatan, yang memengaruhi tugas-tugas, proses-proses, tanggung jawab dan kebutuhan kepegawaian yang diselidiki. (Mangkunegara, 2017: 13)

Menurut Dessler (1997) analisis jabatan adalah prosedur untuk menetapkan

tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan serta individu seperti apa yang dipekerjakan pada jabatan tersebut. Definisi ini menunjukkan bahwa dalam proses menetapkan tugas dan menempatkan karyawan dalam tugas tertentu dibutuhkan sebuah analisis dan dasar pertimbangan tertentu (Taggala, 2015: 13)

Taggala menyatakan bahwa analisis jabatan adalah suatu proses yang hasil utamanya adalah deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan. Deskripsi jabatan adalah suatu rumusan tertulis yang menguraikan aktivitas dan tanggung jawab pekerjaan serta seluk beluk pekerjaan yang penting, seperti kondisi kerja dan keamanan dari resiko bahaya. Sedangkan spesifikasi jabatan meliputi karakteristik personal yang diperlukan untuk pelaksanaan suatu jabatan tertentu. Spesifikasi jabatan tergantung pada tingkatan jabatan yang di analisis, syarat apa saja yang dibutuhkan suatu jabatan tertentu (Taggala, 2015: 13)

Berdasarkan definisi yang telah diuraikan, bahwa analisis jabatan adalah suatu proses mengumpulkan, mengolah, menafsirkan serta menyusun secara sistematis segala fakta mengenai suatu jabatan. Hasil analisis jabatan memberikan informasi yang menguraikan berbagai hal mengenai jabatan tersebut, yang dapat digunakan untuk mengembangkan uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*).

#### **2.1.1.2 Uraian Jabatan (*Job Description*)**

Untuk menghindari terjadinya perbedaan pengertian dari setiap pegawai dan untuk menghindari terjadinya rangkap pekerjaan serta mengetahui batas tanggung jawab dan wewenang masing-masing jabatan, setiap pegawai harus mempelajari dan mengetahui terlebih dahulu uraian jabatan yang akan diembannya di organisasi.

Uraian jabatan harus jelas dan persepsinya mudah dipahami serta menguraikan hal-hal berikut: (Hasibuan, 2014: 33).

1. Identifikasi pekerjaan atau jabatan, yakni memberikan nama jabatan;
2. Hubungan tugas dan tanggung jawab, yakni perincian tugas dan tanggungjawab secara nyata diuraikan secara terpisah agar dapat diketahui. Rumusan hubungan hendaknya menunjukkan hubungan antara pejabat dengan orang lain di dalam maupun di luar organisasi;
3. Standar wewenang dan pekerjaan, yakni kewenangan dan prestasi yang harus dicapai oleh setiap pejabat harus jelas;
4. Syarat kerja harus diuraikan dengan jelas seperti alat-alat, mesin-mesin dan bahan baku yang akan digunakan untuk melakukan pekerjaan tersebut;
5. Ringkasan pekerjaan atau jabatan, hendaknya menguraikan bentuk umum pekerjaan dengan hanya mencantumkan fungsi-fungsi dan aktivitas utamanya;
6. Penjelasan tentang jabatan di bawah dan di atasnya, yaitu harus dijelaskan darimana si petugas dipromosikan dan ke jabatan mana si petugas akan dipromosikan.

Sesuai dengan pengertiannya bahwa deskripsi jabatan adalah kumpulan informasi tertulis tentang suatu jabatan, deskripsi jabatan tersebut memberikan beberapa manfaat, antara lain: (Ardana, Mujati dan Utama, 2012: 39)

1. Deskripsi jabatan membantu menghindari adanya kebingungan dan memberikan pemahaman dalam melaksanakan pekerjaan;
2. Dapat menghindari tumpang tindih tanggung jawab dan berbagai aktivitas SDM;
3. Memudah prosedur rekrutmen, seleksi, pelatihan dan berbagai aktivitas SDM;

4. Membantu pegawai dalam merencanakan karir, mengurangi praktek diskriminasi dalam promosi dan pemindahan serta memudahkan evaluasi pekerjaan untuk memastikan adanya keadilan dalam pemberian kompensasi;
5. Bermanfaat dalam program keselamatan kerja, dapat menunjukkan tindakan yang berbahaya dan mengadakan perubahan dalam pelaksanaan;
6. Deskripsi pekerjaan penting dalam perencanaan perubahan organisasi dan reorganisasi sesuai perkembangan keadaan;
7. Memberi arahan tentang pengalaman yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan;
8. Untuk memperbaiki administrasi dan pengendalian pekerjaan.

### **2.1.1.3 Tahap Dasar Analisis Jabatan**

Ada 5 (lima) tahap dasar analisis jabatan menurut Andrew J. Dubrin yaitu:  
(Mangkunegara, 2017: 13)

#### **1. Pengumpulan latar belakang informasi**

Pada tahap ini dikumpulkan semua informasi dan diadakan pengujian terhadap informasi yang ada. Disamping itu, dibuat juga deskripsi jabatan, bagan organisasi upah dan gaji.

#### **2. Pemilihan kedudukan yang representatif**

Tahap ini merupakan penentuan kedudukan yang sesuai dengan kemampuan pegawai dan persyaratan yang telah ditentukan.

#### **3. Pengumpulan data Analisis jabatan**

Tahap ini pengumpulan data yang relevan dengan kemampuan dan skill pegawai.

#### 4. Pengembangan deskripsi jabatan

Tahap ini merupakan tahap pengembangan deskripsi jabatan yang berhubungan dengan keperluan perusahaan.

#### 5. Pengembangan spesifikasi jabatan

Pada tahap ini diuraikan kebutuhan jabatan, seperti kemampuan, sifat-sifat, skill dan pengalaman pegawai.

### 2.1.1.4 Tujuan dan Kegunaan Analisis Jabatan

Tujuan dan kegunaan dari analisis jabatan dapat dipergunakan sebagai acuan bagi perusahaan/organisasi untuk penentuan kebutuhan jabatan pegawai. Tujuan dari Analisis jabatan menurut Dale Yoder yaitu sebagai berikut: (Mangkunegara 2017: 14)

1. Menentukan kualifikasi yang diperlukan pemegang jabatan,
2. Melengkapi bimbingan dalam seleksi dan penarikan pegawai;
3. Mengevaluasi kebutuhan pegawai untuk pemindahan atau promosi jabatan;
4. Menetapkan kebutuhan untuk program pelatihan;
5. Menentukan tingkat upah, gaji dan pemeliharaan administrasi upah dan gaji;
6. Mempertimbangkan keadilan dari jasa yang kurang puas terhadap pernyataan yang diberikan;
7. Menetapkan tanggung jawab, pertanggungjawaban dan otoritas;
8. Menetapkan tuntutan yang esensial dalam penetapan standar produksi;
9. Melengkapi *clues* untuk peningkatan metode dan penyederhanaan kerja.

Selanjutnya kegunaan dari informasi analisis jabatan adalah sebagai berikut:  
(Sedarmayanti, 2010: 151)

- a. Penarikan, seleksi dan penempatan karyawan;
- b. Sebagai petunjuk dasar dalam menyusun program latihan dan pengembangan;
- c. Menilai kinerja/pelaksanaan kinerja;
- d. Memperbaiki cara bekerja karyawan;
- e. Merencanakan organisasi agar memenuhi syarat/memperbaiki struktur organisasi sesuai beban dan fungsi pekerjaan;
- f. Merencanakan dan melaksanakan promosi serta transfer karyawan;
- g. Merencanakan fasilitas dan perlengkapan kerja bagi karyawan;
- h. Bimbingan dan penyuluhan karyawan.

#### **2.1.1.5 Metode-Metode Dalam Analisis Jabatan**

Pemilihan atas metode tertentu harus didasarkan pada tujuan-tujuan penggunaan informasi (evaluasi pekerjaan, kenaikan bayaran, pengembangan dan sebagainya) dan pendekatan yang paling cocok untuk organisasi tertentu. Metode-metode analisis pekerjaan yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut: (Mondy, 2008: 98)

##### **1. Kuesioner**

Kuesioner biasanya digunakan dengan cepat dan ekonomis. Analisis jabatan bisa memberikan kuesioner terstruktur kepada para karyawan, yang mengidentifikasi tugas-tugas yang mereka jalankan.

##### **2. Observasi**

Ketika menggunakan metode observasi, analis pekerjaan mengamati karyawan dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan dan mencatat hasil observasinya. Metode ini digunakan terutama untuk mengumpulkan informasi mengenai

pekerjaan-pekerjaan yang menekankan keterampilan manual, seperti operator mesin.

### 3. Wawancara

Analisis mewawancarai karyawan dahulu untuk membantunya mendeskripsikan tugas-tugas yang dikerjakan. Kemudian, analisis menghubungi supervisor untuk memperoleh informasi tambahan dalam rangka memeriksa ketepatan informasi yang diperoleh dari karyawan dan mengklarifikasi hal-hal tertentu.

### 4. Catatan Karyawan

Informasi analisis jabatan dikumpulkan dengan meminta para karyawan mendeskripsikan aktivitas kerja mereka sehari-hari dalam sebuah buku harian atau log.

### 5. Kombinasi

Metode Kombinasi dari berbagai metode seringkali lebih tepat. Dalam menganalisis pekerjaan-pekerjaan klerikal dan administratif, analisis mungkin menggunakan kuesioner didukung dengan wawancara dan observasi terbatas. Analisis harus menggunakan kombinasi beberapa teknik yang dibutuhkan untuk menghasilkan deskripsi/spesifikasi pekerjaan yang akurat.

#### **2.1.1.6 Langkah-Langkah Dalam Menganalisis Jabatan**

Sesudah mengetahui manfaat informasi yang diperoleh dari Analisis pekerjaan, maka dapat dipahami bahwa analisis pekerjaan sangat berperan penting dalam manajemen SDM, sehingga diperlukan langkah-langkah yang sistematis dalam menjalankannya. Proses dalam menganalisis jabatan melalui langkah-langkah sebagai berikut: 1). Menentukan penggunaan hasil informasi analisis

pekerjaan, 2). Mengumpulkan informasi tentang latar belakang, 3). Menyeleksi orang yang akan diserahi jabatan yang akan dianalisis, 4). Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan, 5). Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan, 6). Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan, 7). Meramalkan dan memperhitungkan perkembangan perusahaan. (Hasibuan, 2014: 29)

### **2.1.1.7 Indikator Analisis Jabatan**

Indikator dari analisis jabatan terkandung dalam elemen-elemen deskripsi jabatan yaitu: (Taggala, 2015: 13-14)

#### 1. Nama/Judul Jabatan

Hal ini diperlukan untuk investarisasi/pembukuan dalam perusahaan dan juga untuk mempermudah pembuatan laporan.

#### 2. Aktivitas dan Prosedur Kerja

Yaitu deskripsi tentang tugas yang dijalankan, material yang digunakan, bagaimana mesin-mesin dijalankan, interaksi formal dengan pekerjaan lain, bentuk seberapa tingkatan supervisi diberikan.

#### 3. Kondisi Kerja dan Lingkungan Fisik

Antara lain meliputi suhu, panas, penerangan, suara/kebisingan, lokasi didalam/diluar gedung, lokasi fisik, kondisi yang membahayakan,

#### 4. Lingkungan Sosial

Misalnya mengenai berapa jumlah anggota dalam kelompok kerja, seberapa jauh interaksi interpersonal yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.

#### 5. Kondisi Pekerjaan



Antara lain meliputi jam kerja, struktur gaji, metode pembayaran, bonus, posisi pekerjaan tersebut dalam organisasi formal, serta kesempatan promosi dan transfer.

## **2.1.2 Beban Kerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Beban Kerja**

Tingkat pembebanan yang terlalu tinggi memungkinkan pemakaian energi yang berlebihan dan terjadi *overstress*, sebaliknya intensitas pembebanan yang terlalu rendah memungkinkan rasa bosan dan kejenuhan atau *understress*. Oleh karena itu perlu diupayakan tingkat intensitas pembebanan yang optimum yang ada di antara kedua batas yang ekstrim tadi dan tentunya berbeda antara individu yang satu dengan yang lainnya.

Beban kerja adalah volume dari hasil kerja atau catatan tentang hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan volume yang dihasilkan oleh sejumlah pegawai dalam suatu bagian tertentu (Moekijat, 2010: 28). Jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh sekelompok atau seseorang dalam waktu tertentu atau beban kerja dapat dilihat pada sudut pandang obyektif dan subyektif. Secara obyektif adalah keseluruhan waktu yang dipakai atau jumlah aktivitas yang dilakukan. Sedangkan beban kerja secara subyektif adalah ukuran yang dipakai seseorang terhadap pernyataan tentang perasaan kelebihan beban kerja, ukuran dari tekanan pekerjaan dan kepuasan kerja. Beban kerja sebagai sumber ketidakpuasan disebabkan oleh kelebihan beban kerja.

### 2.1.2.2 Pengukuran Beban Kerja

Ada 3 (tiga) cara yang dapat digunakan untuk mengukur beban kerja yaitu:  
(Ilyas dalam Krisna, 2012: 110)

#### 1. *Work Sampling*

Tehnik ini dikembangkan pada dunia industri untuk melihat beban kerja yang dipangku oleh personil pada suatu unit, bidang ataupun jenis tenaga tertentu.

Pada work sampling kita dapat mengamati sebagai berikut:

- a. Aktifitas yang sedang dikerjakan personil pada jam kerja;
- b. Kaitan antara aktifitas personil dengan fungsi dan tugasnya pada waktu jam kerja;
- c. Proporsi waktu kerja yang digunakan untuk kegiatan produktif atau tidak produktif;
- d. Pola beban kerja personil dikaitkan dengan waktu dan schedule jam kerja.

#### 2. *Study Time and Motion*

Tehnik ini dilaksanakan dengan mengamati secara cermat kegiatan yang dilakukan oleh personil yang sedang diamati.

Pada *time and motion study*, kita juga dapat mengamati sebagai berikut:

- a. Aktifitas yang sedang dikerjakan personil pada jam kerja;
- b. Kaitan antara petugas personil dengan fungsi dan tugasnya pada waktu jam kerja;
- c. Proporsi waktu kerja yang digunakan untuk kegiatan produktif atau tidak produktif;
- d. Pola beban kerja personil dikaitkan dengan waktu dan *schedule* jam kerja.

### 3. *Daily Log Daily log*

Merupakan bentuk sederhana dari *work sampling*, dimana orang-orang yang diteliti menuliskan sendiri kegiatan dan waktu yang digunakan untuk kegiatan tersebut. Penggunaan tehnik ini sangat tergantung pada kerjasama dan kejujuran dari personel yang diteliti. Dengan menggunakan formulir kegiatan dapat dicatat jenis kegiatan, waktu, dan lamanya kegiatan dilakukan.

#### **2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja**

Dalam menganalisis beban kerja, suatu lembaga/perusahaan tentunya memiliki harapan agar beban kerja yang diampu seseorang karyawan tidak memberatkan dan sesuai dengan kemampuan/kompetensi seorang karyawan pada umumnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja antara lain: (Mar'ih, 2017: 24-32)

##### 1. Faktor internal

Faktor internal yang mempengaruhi beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal seperti berupa jenis kelamin, usia, postur tubuh, status kesehatan (faktor somatis) dan motivasi, kepuasan, keinginan atau persepsi (faktor psikis)

##### 2. Faktor eksternal

Faktor eksternal dalam dunia kerja juga akan mempengaruhi beban kerja karyawan, faktor eksternal yang dimaksud adalah faktor yang berasal dari luar tubuh karyawan seperti:

###### a. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang berhubungan dengan kimiawi, psikologis, biologis dan

Lingkungan kerja secara fisik.

b. Tugas-tugas fisik

Tugas-tugas fisik yang dimaksud adalah hal-hal yang berhubungan dengan alat-alat dan sarana bantu dalam menyelesaikan pekerjaan, tanggungjawab pekerjaan, bahkan hingga tingkat kesulitan yang dihadapi ketika menyelesaikan pekerjaan.

c. Organisasi kerja terdiri dari jadwal kerja, shift kerja, istirahat, perencanaan karir hingga penggajian/pengupahan akan turut memberikan kontribusi terhadap beban kerja karyawan.

#### **2.1.2.4 Indikator Beban Kerja**

Indikator beban kerja dalam penelitian ini akan diukur dengan indikator sebagai berikut: (Mar'ih, 2017: 33-36)

1. Kondisi pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik.

2. Penggunaan waktu kerja

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP tentunya akan meminimalisir beban kerja karyawan

3. Target yang harus dicapai

Target kerja yang harus ditetapkan oleh perusahaan tentunya secara langsung akan mempengaruhi beban kerja yang diterima karyawan.

## **2.1.3 Komitmen Kerja**

### **2.1.3.1 Pengertian Komitmen Kerja**

Komitmen kerja, atau istilah lain dari komitmen organisasional, merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai. Komitmen kerja memiliki dua komponen penting, yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak laku terhadap suatu perkara. Sikap berkaitan dengan identifikasi, keterlibatan dan kesetiaan, sedangkan kehendak bergantung pada keadaan untuk bertindak laku dalam kesediaan menampilkan usaha (Yusof, 2007: 116). Komitmen kerja adalah suatu keadaan seorang karyawan yang memihak organisasi tertentu, serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Robbins dan Judge, 2008: 78).

Definisi lain komitmen kerja menurut beberapa ahli yaitu: (Kusumaputri, 2015: 42) Cohen mendefinisikan bahwa komitmen kerja adalah kekuatan yang mengikat individu untuk melakukan suatu aksi menuju satu atau beberapa tujuan organisasi. O'Reilley & Cahtman menjelaskan adapun konsep komitmen organisasi adalah ikatan psikologi individu pada organisasi termasuk keterlibatan kerja (*job invovment*) loyalitas, keyakinan terhadap nilai organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat dikatakan komitmen organisasi merupakan rasa kepercayaan akan nilai-nilai organisasi, serta kesetiaan terhadap organisasi untuk berkarya dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan di organisasi. Komitmen kerja merupakan sikap atau perilaku karyawan yang berkaitan dengan keinginan kuat seorang anggota organisasi/karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam suatu

organisasi, serta mendukung dan menjalankan tujuan organisasi atau perusahaan secara penuh sukarela.

Komitmen organisasi ialah sikap pegawai yang tertarik dengan tujuan, nilai dan sasaran organisasi yang ditunjukkan dengan adanya penerimaan individu atas nilai dan tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk berhubungan dengan organisasi, kesediaan bekerja keras sehingga membuat individu betah dan tetap ingin bertahan dalam organisasi tersebut demi mencapai tujuan dan kelangsungan organisasi.

### **2.1.3.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Kerja**

Terdapat 7 (tujuh) faktor yang dapat mempengaruhi komitmen kerja karyawan, yaitu: (Kusumaputri, 2015: 55-60)

#### **a. Faktor-Faktor Terkait Pekerjaan (*Job Related Factors*)**

Merupakan hasil keluaran yang terkait faktor-faktor pekerjaan yang cukup penting ditingkat individu, peran dalam pekerjaan, hal lain yang kurang jelas pun akan mempengaruhi komitmen organisasi, seperti kesempatan promosi dan lain-lain. Faktor yang berdampak pada komitmen adalah tanggung jawab dan tugas yang diberikan pada anggota.

#### **b. Kesempatan Para Anggota (*Employee Oportunities*)**

Kesempatan anggota akan berpengaruh pada komitmen organisasi, karyawan yang masih memiliki peluang tinggi bekerja di tempat lain, akan mengurangi komitmen kerja karyawan, begitu pun sebaliknya. Hal ini sangat bergantung pada loyalitas karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja, karyawan akan selalu memperhitungkan keinginan untuk keluar atau tetap bertahan.

### c. Karakteristik Individu

Karakteristik individu yang berpengaruh seperti usia, masa kerja, tingkat pendidikan, kepribadian dan hal-hal yang menyangkut individu tersebut (karakter). Dijelaskan pula, bahwa semakin lama masa kerja maka makin tinggi juga komitmen kerja yang dimilikinya. Selain itu peran gender juga dapat berpengaruh pada komitmen organisasinya, namun peran gender ini tidak semata-mata hanya perbedaan gender saja namun juga dengan jenis pekerjaan yang diberikan dan keyakinan terhadap kemampuan yang dimilikinya, Bandura mengatakan bahwa karakteristik individu dapat dipengaruhi oleh kekuatan *self-efficacy* masing-masing individu. Karakteristik individu sendiri sangat bergantung pada *self-efficacy*. Hal tersebut senada dengan pendapat Yusril, dkk. yang mengatakan bahwa *self-efficacy* merupakan indikasi dalam mengoptimalkan kemampuan dan faktor personal yang ada pada individu dalam meningkatkan komitmen kerja individu tersebut. *Self-efficacy* yang kuat dari seorang karyawan akan membentuk kepercayaan diri seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

### d. Lingkungan Kerja.

Lingkungan kerja dapat mempengaruhi komitmen kerja, satu dari kondisi Lingkungan kerja yang berdampak positif bagi komitmen organisasi adalah rasa memiliki organisasi. Hal ini dimaksudkan bahwa karyawan yang memiliki rasa keterlibatan menganggap dirinya dilibatkan dalam pengambilan keputusan atau kebijakan baik secara langsung maupun tidak langsung. Faktor lain dalam Lingkungan kerja yang berpengaruh adalah sistem seleksi, penilaian, serta

promosi, gaya manajemen dll.

e. Hubungan Positif

Hubungan positif memiliki arti hubungan antar anggota baik hubungan dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan, dan rasa saling menghargai, akan menimbulkan komitmen kerja yang tinggi.

f. Struktur Organisasi.

Struktur organisasi yang *fleksibel* lebih mungkin berkontribusi pada peningkatan komitmen anggotanya, manajemen dapat meningkatkan komitmen anggotanya dengan memberikan anggota arahan dan pengaruh yang lebih baik. Sedangkan sistem birokratis akan cenderung berdampak negatif bagi organisasi.

g. Gaya Manajemen

Gaya manajemen yang tidak sesuai dengan *konteks* aspirasi anggota anggotanya akan menurunkan tingkat komitmen organisasi. Sedangkan gaya manajemen yang membangkitkan keterlibatan hasrat anggota untuk pemberdayaan dan tuntutan komitmen untuk tujuan-tujuan organisasi akan meningkatkan komitmen kerja. Semakin *fleksibel* organisasi yang menekankan pada partisipasi anggota dapat meningkatkan komitmen organisasi secara positif serta cukup kuat.

Individu dengan *self-efficacy* yang tinggi memiliki dampak seperti semakin besarnya usaha individu tersebut memperoleh keberhasilan di tempat kerja, serta mampu mengatasi berbagai kesulitan dan tekanan di tempat kerja dan hal tersebut mempunyai pengaruh yang besar terhadap terbentuknya komitmen kerja (Agarwal dan Mishra, 2016: 75).



### **2.1.3.3 Manfaat Komitmen Organisasi**

Organisasi menginginkan agar seluruh pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi, adapun manfaat komitmen pegawai bagi organisasi, yaitu:

#### **1. Menghindari biaya pergantian pegawai yang tinggi**

Seseorang yang berkomitmen tidak menyukai untuk berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lainnya. Ketika seorang pegawai berkomitmen maka tidak akan terjadi pergantian pegawai yang tinggi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pegawai akan tetap bertahan sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan lain. Keluarnya seorang pegawai dari suatu organisasi dapat dilakukan secara sukarela atau dikeluarkan secara paksa oleh organisasi. Seorang pegawai yang memiliki komitmen yang kuat maka dia akan bertahan untuk anggota organisasi. Pegawai yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi maka dia akan mudah untuk menarik diri atau keluar dari suatu organisasi.

#### **2. Mengurangi atau meringankan supervisi pegawai**

Pegawai yang berkomitmen dan memiliki keahlian yang tinggi akan mengurangi keperluan supervise terhadapnya. Supervisi yang ketat dan pengawasan yang melekat akan membuang-buang waktu dan biaya.

#### **3. Meningkatkan efektifitas organisasi**

Penelitian menunjukkan bahwa ketiadaan komitmen dapat mengurangi efektifitas organisasi. Sebuah organisasi yang pegawainya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian pegawai rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Selain itu

juga akan menghasilkan hal lain yang diinginkan yaitu iklim organisasi yang hangat, mendukung menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu (Fred Luthans, 2011: 112).

#### **2.1.3.4 Model Komitmen Kerja**

Mayer & Allen (1997) menjelaskan komitmen menggunakan model 3 (tiga) dimensi yaitu: (dalam Kusumaputri, 2015: 44-49)

##### **a. Dimensi Komitmen afektif (*affective commitment*)**

Komitmen afektif adalah keterikatan emosional pada, identifikasi dengan dan keterlibatan pada organisasi. Anggota organisasi yang berkomitmen dengan organisasinya berdasarkan aspek afektif, melanjutkan atau melakukan pekerjaannya karena mereka memang menginginkan. Anggota organisasi yang berkomitmen pada tingkat afektif tetap bertahan dalam organisasi karena mereka memandang hubungan personal yang terjalin dengan organisasi sejalan dengan tujuan dan nilai-nilai mereka. Aspek ini, merupakan perasaan emosional dan keyakinan-keyakinan dari anggota/karyawan terhadap nilai-nilai dan tujuan dari perusahaan, rasa ikut sebagai bagian dari organisasi, dan rasa keterlibatan dalam organisasi. Komitmen afektif dipengaruhi oleh sejumlah faktor tantangan pekerjaan, kejelasan peran, kesulitan pencapaian tujuan, penerimaan oleh manajemen, kohesivitas, rekan sejawat, kesetaraan, kepentingan pribadi, umpan balik, partisipasi dan keteguhan (Kusumaputri, 2015: 44-45).

##### **b. Dimensi Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)**

Komitmen berkelanjutan adalah kesadaran perhitungan dihubungkan dengan jika meninggalkan organisasi. Hal ini mensyaratkan adanya kalkulasi dari

persepsi individu atau pertimbangan biaya dan resiko terkait dengan dengan situasi ketika harus meninggalkan organisasi. Dengan kata lain anggota organisasi akan berada dalam organisasi karena memang membutuhkan. (Kusumaputri, 2015: 46)

c. Dimensi Komitmen Normatif (*normative commitment*)

Komitmen normatif adalah tugas dan tanggung jawab membuat individu merasa berkewajiban mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Menurut mereka anggota organisasi yang memiliki komitmen normatif berkewajiban untuk tetap berada dalam organisasi. Dalam term dimensi normatif anggota bertahan karena dilandasi suatu keharusan. (Kusumaputri, 2015: 48)

### **2.1.3.5 Indikator Komitmen Organisasi**

Indikator komitmen dapat dikarakteristikan setidaknya-tidaknya oleh 3 (tiga) hal: (Kusumaputri, 2015: 43-44)

1. Keyakinan yang kuat dalam penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi;  
Keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan (anggota) dengan organisasi, penerimaan anggota pada tujuan organisasi merefleksikan kekuatan individu dan keterlibatan anggota yang menunjukkan kesesuaian tujuan dan nilai-nilai organisasi;
2. Keinginan untuk memperluas usaha-usaha dalam perilaku organisasi;  
Aktivitas untuk mendukung usaha-usaha organisasi serta keputusan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi;
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.  
Aktivitas yang dilandasi oleh keyakinan moral dengan tidak mengutamakan

keuntungan pribadi.

## **2.1.4 Kinerja**

### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Beberapa pengertian Kinerja menurut para beberapa ahli:

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2017: 67). Kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan suatu keahlian. (Sinambela, 2012: 5).

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. (Prawirosentono, 1999 dalam Sinambela, 2012: 5)

Rivai dan Basri (2005: 14-16) mendefinisikan kinerja sebagai berikut: (dalam Sinambela, 2012: 7-8):

1. Kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja;
2. Kinerja dipengaruhi oleh tujuan;

3. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya;
4. Kinerja merujuk pada pencapaian tujuan pegawai atas tugas yang diberikan kepadanya;
5. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan;
6. Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Jika dikaitkan dengan kinerja sebagai kata benda dimana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang oleh suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika. (Rivai, Basri, 2005: 15-16).

Dari beberapa pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan keahlian tertentu. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari

karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 tahun 2019 Pasal 1 Ayat 10, menjelaskan bahwa Kinerja PNS adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja. Pelaksanaan Penilaian Kinerja PNS dilakukan dalam suatu Manajemen Kinerja PNS yang terdiri dari:

1. Perencanaan kinerja;
2. Pelaksanaan, Pementauan Kinerja dan Pembinaan Kinerja;
3. Penilaian Kinerja;
4. Tindak Lanjut;
5. Sistem Informasi Kinerja PNS.

#### **2.1.4.2 Dimensi Pengukuran Kinerja**

Kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja pegawai atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja kongkrit yang dapat diamati dan dapat diukur. Dalam melakukan penelitian terhadap kinerja ada empat dimensi dalam melakukan pengukuran kinerja pegawai, yaitu: (Menurut Gomes dalam Rahardi, 2010: 36)

##### **1. Kualitas Pekerjaan (*quality of work*)**

Kualitas pekerjaan yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya, indikatornya yaitu:

- a. Kerapihan dalam melaksanakan tugas;
- b. Ketelitian dalam mengerjakan tugas.

## 2. Kuantitas Pekerjaan (*quantity of work*)

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan, indikatornya yaitu:

- a. Volume keluaran;
- b. Kontribusi.

## 3. Pengetahuan Pekerjaan (*job knowledge*)

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan, indikatornya yaitu:

- a. Tingkat pengetahuan mengenai pekerjaan yang dilakukan;
- b. Memiliki keterampilan yang dibuuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan.

## 4. Kehadiran

Kehadiran yaitu berhubungan dengan ketepatan waktu pegawai hadir ditempat kerja, indikatornya yaitu:

- a. Tingkat absensi pegawai;
- b. Ketepatan waktu.

### **2.1.4.3 Indikator Pengukuran Kinerja**

Untuk bisa mengukur kinerja suatu organisasi maka harus dimulai dengan menilai indikator indikatornya. Ada 3 (tiga) indikator kinerja: (Gibson, 2015: 56)

1. Faktor individu, mencakup kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang;
2. Faktor psikologis, meliputi persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi diri dan kepuasan kerja;

3. Faktor organisasi, meliputi motivasi organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, system penghargaan (*reward system*).

#### **2.1.4.4 Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil**

Menurut Hasibuan (2010: 91) dalam penilaian kinerja terdapat beberapa pilihan dalam penentuan mengenai yang sebaiknya melakukan penilaian tersebut antara lain:

##### **1. Penilaian informal**

Penilaian informal adalah penilaian (tanpa *authority*) melakukan penilaian mengenai kualitas kerja dan pelayanan yang diberikan oleh masing-masing pegawai baik atau buruk. Penilai ini adalah masyarakat, konsumen dan atau rekan. Hasil penelitian mereka sangat objektif dan bermanfaat untuk dipertimbangkan oleh penilai formal dalam menentukan kebijaksanaan.

##### **2. Penilai formal**

Penilai formal adalah seseorang yang mempunyai wewenang formal menilai bawahannya di dalam maupun di luar pekerjaan dan berhak menetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap setiap individu pegawai. Hasil penilai formal inilah yang akan menentukan nasib setiap pegawai apakah dipindahkan secara vertikal atau horizontal, diberhentikan atau balas jasanya dinaikkan. Penilaian formal ini dibedakan atas penilai individual dan penilai kolektif.

##### **a. Penilai individual**

Penilai individual adalah seorang atasan langsung yang secara individual menilai perilaku dan prestasi kerja setiap pegawai yang menjadi bawahannya.



#### b. Penilai kolektif

Penilai kolektif adalah suatu tim yang secara bersama-sama melaksanakan penilaian prestasi pegawai.

Tujuan penilaian Kinerja PNS tertuang dalam Undang-Undang ASN Nomor 5 Tahun 2014 Pasal 75 Penilaian Kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan sistem prestasi dan sistem karir. Penilaian kinerja PNS dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan.

#### 2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya dapat menjadi dasar atau acuan sehingga dapat dijadikan sebagai data pendukung. Disamping itu penelitian terdahulu juga bisa dijadikan acuan agar terhindar dari duplikasi, pengulangan penelitian atau kesalahan yang sama yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, dalam melakukan penelitian, peneliti harus belajar dari hasil penelitian terdahulu. Adapun beberapa penelitian terdahulu mengenai pengaruh analisis jabatan, beban kerja dan komitmen kerja terhadap kinerja adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>	<b>Hasil</b>	<b>Sumber</b>
<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>	<b>(6)</b>
1.	Ira Maharisa, Susi Hendriani dan Yulia Efni, 2017, Analisis Pengaruh Beban Kerja, Komitmen Organisasional dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pusat Statistik Provinsi Riau Pekanbaru	Metode Penelitian Kualitatif meneliti Beban Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai	Tidak Meneliti Analisis Jabatan	Secara bersama-sama variabel X berpengaruh positif terhadap variabel Y	e-ISSN 2580-3743, Procuratio Vol. 5, No. 2, Juni 2017, Hal: 251-261

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2.	Shinta Tanumiharjo, Abdul Hakim, Irwan Noor, 2013, Pengaruh Analisis Jabatan terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang	Metode Penelitian Kualitatif meneliti Analisis Jabatan terhadap Kinerja	Tidak meneliti Beban Kerja dan Komitmen Kerja	Secara bersama-sama variabel X berpengaruh positif terhadap variabel Y	Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol. 1, No. 6, Hal. 1114-1122
3.	Andini Ramanti Khairie, Greis M. Sendow dan Lucky O.H Dotulong, 2019, Pengaruh Analisis Jabatan, Disiplin Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Ternate	Metode Penelitian Kualitatif meneliti Analisis Jabatan dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai	Tidak Meneliti Komitmen Kerja	Secara bersama-sama variabel X berpengaruh positif terhadap variabel Y	ISSN 2303-1174, Jurnal EMBA Vol. 7 No. 1 Januari 2019, Hal: 141-150
4.	Arief Legowo, Abdul Rivai, Suharto, 2018, <i>The Influence of Job Analysis and Career Development on Organizational Performance through Organizational Commitment on Field Deputy Employees Ministry of Cooperation and SMEs</i>	Metode Penelitian Kualitatif meneliti Analisis Jabatan terhadap Kinerja Pegawai	Tidak meneliti Beban Kerja, Komitmen Kerja	Secara bersama-sama variabel X berpengaruh positif terhadap variabel Y	The International Journal of Engineering and Science (IJES), ISSN (e): 2319-1813 ISSN (p): 23-1805, Vol. 7, 2018. Hal: 9-16.
5.	Riza Faizal, Maman Sulaeman, Ismayudin Yulizar, Piping Novianti, Irwan Sugianto, 2019, <i>Job Analysis, Workload Aanalysis and Employee's Needs Planing Determinant Of Employee Performance Of Civil Servant</i>	Metode Penelitian Kualitatif meneliti Analisis Jabatan dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai	Tidak meneliti Komitmen Kerja	Secara bersama-sama variabel X berpengaruh positif terhadap variabel Y	ISSN: 2556-2278, Jurnal Pundi, Vol. 03, No. 01, Maret 2019. Hal: 55-70.
6.	Fernando Reinhard Tjiabrata, Bode Lumanaw, Lucky O.H Dotulong, 2017, Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sabar Ganda Manado	Metode Penelitian Kualitatif meneliti Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai	Tidak meneliti Analisis Jabatan dan Komitmen Kerja	Secara bersama-sama variabel X berpengaruh positif terhadap variabel Y	ISSN 2303-1174, 2017, Vol. 5, No. 2, Juni 2017. Hal: 1570-1580.
7.	K. Princy, E. Rebeka, 2019, <i>Employee Commitment on Organizational Performance</i>	Metode Penelitian Kualitatif meneliti Komitmen Kerja terhadap Kinerja Pegawai	Tidak meneliti Analisis Jabatan dan Beban Kerja	Secara bersama-sama variabel X berpengaruh positif terhadap variabel Y	ISSN: 2277-3878, Vol.8, Issue-3, September 2019. Hal: 891-895.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8.	Andry, 2019, Pengaruh Komitmen Pegawai dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Pelalawan	Metode Penelitian Kualitatif meneliti Komitmen Kerja terhadap Kinerja Pegawai	Tidak meneliti Analisis Jabatan dan Beban Kerja	Secara bersama-sama variabel X berpengaruh positif terhadap variabel Y	ISSN: 2622-6421, Vol.9, Nomor 01, April 2019. Hal: 71-80.
9.	R. Joko Sugiharjo dan Friska Aldata, 2018, Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Salemba	Metode Penelitian Kualitatif meneliti Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Tidak meneliti Analisis Jabatan dan Komitmen Kerja	Secara bersama-sama variabel X berpengaruh positif terhadap variabel Y	Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis, Volume 4, No. 1, Maret 2018. Hal: 128-137.
10.	Jeky K R Rolos Sofia A. P. Sambul Wehelmina Rumawas 2018, Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota	Metode Penelitian Kualitatif meneliti Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Tidak meneliti Analisis Jabatan dan Komitmen Kerja	Secara bersama-sama variabel X berpengaruh positif terhadap variabel Y	Jurnal Administrasi Bisnis ISSN: 2338-9605 Vol. 6 No. 4 Tahun 2018.
11.	Iga Rosa Anggraini, Afifudin, Haayat, 2020. Pengaruh Analisis Jabatan terhadap Kinerja Pegawai Badan kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang.	Metode Penelitian Kualitatif meneliti Analisis Jabatan terhadap Kinerja Karyawan	Tidak meneliti beban Kerja dan Komitmen Kerja	Secara bersama-sama variabel X berpengaruh positif terhadap variabel Y	Jurnal Respon Publik. ISSN: 2302-8432. Vol. 14, Hal: 25-31
12.	Mudayana Ahid Ahmad, 2010, Pengaruh Motivasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Nur Hidayah Bantul	Meneliti pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan	Tidak meneliti pengaruh analisis jabatan dan komitmen kerja	Secara bersama-sama variabel X berpengaruh positif terhadap variabel Y	Jurnal KES MAS, ISSN: 1978-0575. Hal: 84-92.
13	Sitepu Toar Agripa, 2013, Beban Kerja dan Motivasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara TBK. Cabang Manado	Meneliti pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan	Tidak Meneliti pengaruh analisis jabatan dan komitmen	Secara bersama-sama variabel X berpengaruh positif terhadap variabel Y	Jurnal: Agripa, ISSN2303-1174. Hal: 1-13.
14	Efni, Hendriani dan Maharisa, 2017. Analisis Pengaruh Beban Kerja, Komitmen Organisasi Pada badan Pusat Statistik Provinsi Riau Pekanbaru	Meneliti pengaruh beban kerja dan Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan	Tidak Meneliti pengaruh Analisis Jabatan	Secara bersama-sama variabel X berpengaruh positif terhadap variabel Y	Jurnal: ISSN 2580-3743 Hal: 251-261.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
15	Autar Aulia, R, 2019, Analisis Pengaruh Beban Kerja, dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Turnover Intention Sebagai Variabel Intervening	Meneliti pengaruh beban kerja dan Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan	Tidak Meneliti pengaruh Analisis Jabatan	Secara bersama-sama variabel X berpengaruh positif terhadap variabel Y	Jurnal: BMAJ, Vol: 2. ISSN 2623-0690, Hal: 79-94.
16.	Rini Astuti, Oki Prima Anugrah Lesmana, 2018, Pengaruh Motivasi dan Beban Kerja terhadap kinerja Perawat Pada Rumah Sakit Umum Mitra Medika Medan	Meneliti pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan	Tidak meneliti pengaruh Analisis Jabatan dan komitmen	Secara bersama-sama variabel X berpengaruh positif terhadap variabel Y	Jurnal Ilmu Manajemen, Vol: 6, No 2. Hal 42-50. ISSN: 2355-1488
17.	Yulanda, N, 2017, Pengaruh Motivasi dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Pematangsiantar	Meneliti pengaruh komitmen terhadap kinerja	Tidak meneliti pengaruh Analisis jabatan dan beban kerja	Secara bersama-sama variabel X berpengaruh positif terhadap variabel Y	Jurnal Maker, Vol. 3 No. 2 Hal. 76-84. ISSN: 2502-4434
18.	Widayati, C. Catur, Magito, Agung Soihin, Rina Triana, 2020, Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan	Meneliti pengaruh komitmen terhadap kinerja	Tidak meneliti pengaruh Analisis jabatan dan beban kerja	Secara bersama-sama variabel X berpengaruh positif terhadap variabel Y	JPMK, Vol. 1, Issue 1, Nopember 2020, Hal. 15-25, E-ISSN: 2747-0199
19.	Kadek Ferrania Paramitadewi, (2017), Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tabanan	Meneliti pengaruh beban kerja terhadap kinerja	Tidak meneliti pengaruh Analisis jabatan dan komitmen kerja	Secara bersama-sama variabel X berpengaruh positif terhadap variabel Y	E. Jurnal Universitas Udayana, Vol. 6 No. 6, 2017, Hal. 3370-3790, ISSN: 2302-8912
20.	Maryance, Yudi Rafani, Dini Pratiwi, 2014, Pengaruh Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang.	Meneliti Pengaruh Analisis Jabatan terhadap kinerja	Tidak meneliti beban kerja dan komitmen kerja	Secara bersama-sama variabel X berpengaruh positif terhadap variabel Y	JIPMB, Volime. 1, Issue 1, Nopember 2014, Hal. 1-12, ISSN: 2354-5682
21.	Veronika, Ina Namora Putri Siregar, 2021, Pengaruh Konflik dan Analisis Jabatan Terhadap Kinerja PT Kalerindo Semesta Abadi Medan.	Meneliti pengaruh analisis jabatan terhadap kinerja	Tidak meneliti beban kerja dan komitmen kerja	Secara bersama-sama variabel X berpengaruh positif terhadap variabel Y	Niagawan Vol. 10 No. 1, Maret 2021, Hal. 81-91, e-ISSN: 2579-8014

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
22.	Haryanto, Dikdik, 2020, pengaruh Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan Propinsi Kalimantan Selatan	Meneliti Analisis jabatan dan beban kerja terhadap kinerja	Tidak meneliti komitmen kerja	Secara bersama-sama variabel X berpengaruh positif terhadap variabel Y	330 Kindai, Vol. 17 Nomor 3, Hal. 325-346
23.	Lia Amalia, 2017, Pengaruh Beban Kerja dan Komitmen terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Perawat Sebagai Variabel Intervening pada Rumah Sakit Tabrani Riau Pekanbaru	Meneliti beban kerja dan komitmen terhadap kinerja	Tidak meneliti Analisis jabatan	Secara bersama-sama variabel X berpengaruh positif terhadap variabel Y	JOM Fekon, Vol. 4 No. 2 Oktober 2017, Hal. 3415-3428
24.	Arismunandar, M. Fizardian, Hazmanan Khair, 2020, Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja karyawan.	Meneliti Analisis jabatan terhadap kinerja	Tidak meneliti beban kerja dan komitmen kerja	Secara bersama-sama variabel X berpengaruh positif terhadap variabel Y	Maneggio, Vol. 3 No. 2, September 2020, Hal. 273-282, e-ISSN: 2623-2634
25	Alicia A. Parera, William A. Areros, Wehelmina Rumawas, 2021, Pengaruh Penempatan kerja dan komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan PT Royal Coconut.	Meneliti komitmen organisasional terhadap kinerja	Tidak meneliti analisis jabatan dan beban kerja	Secara bersama-sama variabel X berpengaruh positif terhadap variabel Y	Productivity, Vol. 2 No. 5, 2021, Hal. 353-359, e-ISSN: 2723-0112

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Arifin, Alhabsji dan Utami (2016) menunjukkan adanya hubungan positif antara beban kerja dengan komitmen kerja. Jadi semakin tinggi beban kerja maka komitmen kerja juga semakin tinggi, begitu juga sebaliknya. Dalam Analisis kerja yang manajemen menitik beratkan pada karakteristik pegawai, penggunaan ujian fisik, tes-tes, wawancara dan prosedur-prosedur lainnya untuk tujuan tersebut, (Mangkunegara, 2017: 13). Sedangkan menurut Kusumaputri, terdapat tujuh faktor yang dapat mempengaruhi komitmen kerja karyawan, yaitu: (Kusumaputri, 2015: 55-60) 1. Faktor-Faktor Terkait Pekerjaan (*Job Related Factors*), 2. Kesempatan Para Anggota (*Employee*

*Oportunities*), 3. Karakteristik Individu, 4. Lingkungan Kerja., 5. Hubungan positif disimpulkan bahwa analisis pekerjaan sangat berpengaruh terhadap komitmen dan komitmen juga sangat mempengaruhi dalam penetapan analisis pekerjaan.

Dalam penataan kelembagaan, kepegawaian, dan perencanaan pelatihan dan pendidikan, penyusunan sasaran kerja, penetapan standar kompetensi, penetapan kelas jabatan dan pengawasan, maka setiap instansi wajib melakukan Analisis jabatan. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Men PAN-RB) Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja. Dalam Pasal 1 ayat 15 dijelaskan bahwa analisis jabatan adalah proses pengumpulan, pencatatan, pengolahan dan penyusunan data jabatan menjadi informasi jabatan.

Analisis jabatan adalah proses untuk memperoleh informasi serinci mungkin mengenai fakta-fakta yang terjadi, yang diperlukan guna menyelesaikan tugas-tugas yang ada dalam suatu jabatan (Sirait, 2006:46). Analisis jabatan bisa mempengaruhi kinerja, hal ini sesuai dengan hasil penelitian Sinta Tanumiharjo dkk (2004) diketahui bahwa Analisis jabatan (uraian jabatan dan spesifikasi jabatan) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja diuji dengan uji F. Nilai F hitung sebesar 47,944 lebih besar dari F tabel sebesar 3.13 atau Sig sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan dengan  $\alpha$  sebesar 0,05. Hal ini menjelaskan bahwa uraian jabatan dan spesifikasi jabatan secara bersama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Analisis jabatan yang jelas dalam suatu organisasi akan memberikan kontribusi kerja yang positif bagi pegawai, tupoksi pegawai yang jelas mendorong

pegawai untuk bertanggung jawab secara maksimal terhadap tugas tersebut dalam pekerjaannya sehingga meningkatkan kinerjanya.

Dalam pasal 1 ayat 17 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Men PAN-RB) Nomor 1 Tahun 2020 menjelaskan Analisis beban kerja adalah teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja. Analisis beban kerja dapat menghasilkan suatu tolok ukur bagi pegawai/unit organisasi dalam pembagian tugas serta melaksanakan kegiatannya, yaitu berupa norma waktu penyelesaian pekerjaan, tingkat efisiensi kerja, dan standar beban kerja dan prestasi kerja, menyusun formasi pegawai, serta penyempurnaan sistem prosedur kerja dan manajemen lainnya. Analisis beban kerja berimbas ke beban kerja, dimana semakin berat/bertambah beban kerja pegawai dalam suatu organisasi maka dipastikan seorang pegawai akan sulit mencapai kinerja maksimal. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian R. Joko Sugiharjo dan Friska Aldata (2018) diketahui dengan menggunakan batas signifikansi 0,05 nilai signifikansinya berada di bawah 5% dan t hitung sebesar  $3,524 > t$  tabel sebesar 2.014 ( $df = 47, \alpha=5\%$ ) artinya beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, jika beban kerja meningkat maka akan berpengaruh terhadap menurunnya kinerja.

Tekanan beban kerja yang sangat berat bagi pegawai dapat menimbulkan dampak negatif bagi proses pekerjaannya. Beban kerja dapat dipandang dari sudut obyektif dan subyektif. Beban kerja obyektif adalah keseluruhan waktu yang dipakai atau jumlah aktifitas yang dilakukan. Beban kerja subyektif adalah ukuran

yang dipakai seseorang terhadap pertanyaan tentang beban kerja yang diajukan, tentang perasaan kelebihan beban kerja, ukuran dari tekanan pekerjaan. Pemberian beban kerja yang sedikit/sesuai dengan tufoksi pegawai otomatis akan meningkatkan kinerja sedangkan beban kerja yang semakin bertambah melebihi tufoksi pegawai pegawai pastinya menyebabkan menurunnya kinerja pegawai.

Komitmen kerja dapat mempengaruhi kinerja, Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Andry (2018) diketahui dengan menggunakan batas signifikansi 0,05 nilai signifikansinya berada di bawah 5% dan t hitung sebesar  $7,095 > t$  tabel sebesar 1,673 artinya secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai.

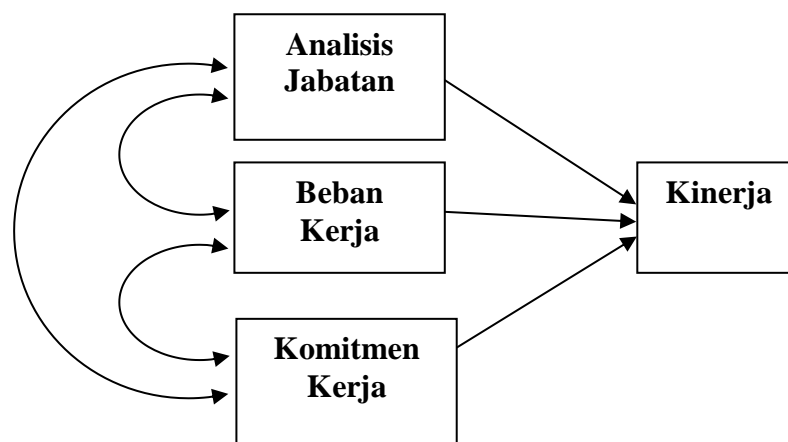
Seorang pegawai dalam melaksanakan komitmen kerja sama saja maknanya dengan menjalankan kewajiban, tanggung jawab, dan janji yang membatasi kebebasannya untuk melakukan sesuatu. Pegawai yang telah memiliki komitmen maka dia harus mendahulukan apa yang sudah dijanjikan untuk organisasinya ketimbang hanya untuk kepentingan dirinya. Di sisi lain komitmen akan mendorong pegawai dalam bekerja bertindak sejalan dengan janji-janjinya, semakin tinggi derajat komitmen pegawai semakin tinggi pula kinerja yang dicapainya.

Kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2007: 63). Dari pengertian teori diatas disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai baik secara kualitas dan atau kuantitas dalam pelaksanaan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Semakin jelas tugas serta tanggung jawab yang



diberikan kepada pegawai dalam bekerja maka kinerja pun akan semakin baik.

Berdasarkan kajian pustaka yang diuraikan diatas, peneliti melalui penelitian ini ingin mengetahui pengaruh antara analisis jabatan, beban kerja dan komitmen kerja terhadap kinerja. Hubungan antar variabel bebas dan variabel bebas dengan variabel terikat dalam penelitian ini digambarkan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Bagan Kerangka Pemikiran**

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Diduga analisis jabatan dan komitmen kerja secara parsial berpengaruh positif sedangkan beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV sebelum disetarakan dan beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV sesudah disetarakan dalam jabatan fungsional di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya.

2. Diduga analisis jabatan, beban kerja dan komitmen kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV yang disetarakan dalam jabatan fungsional di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya.