

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi pasti memiliki tujuan atau target yang ingin dicapai. Tujuan tersebut dapat dicapai dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada dalam perusahaan. Dalam menghadapi arus globalisasi seperti saat ini, potensi Sumber Daya Manusia (SDM) harus dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan *output* yang optimal. Oleh karena itu organisasi harus memikirkan cara yang dapat dilakukan untuk mengembangkan karyawannya agar dapat mendorong kemajuan organisasinya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pengelolaan SDM harus ditangani sebaik mungkin agar keahlian dan kemampuan kerjanya dapat dimanfaatkan secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Pemanfaatan SDM yang efektif merupakan jalan bagi organisasi untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan dimasa yang akan datang.

Salah satu aspek utama manajemen sumber daya manusia adalah pengukuran kinerja karyawan. Setiap perusahaan maupun organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam perusahaan untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai usaha dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Selain itu, kinerja karyawan merupakan gambaran dari apa yang telah dicapai individu dalam mengukur keberhasilan atau kegagalan dalam menjalankan tugasnya. Dalam pencapaian tujuan organisasi, kinerja karyawan sangat penting

bagi sebuah organisasi untuk mengetahui kemampuan, keterampilan, kualitas kerja, kuantitas kerja, dan waktu yang digunakan para karyawan untuk bekerja.

PT. RDA Reindo Dinamika yang berdiri sejak 14 September 2010, PT. RDA Reindo Dinamika merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur, dengan memproduksi *chemical* atau bahan kimia untuk produksi minyak bumi. PT. RDA Reindo Dinamika terletak di Jl. Raya Ciawi Kabupaten Bogor, dengan memiliki beberapa bagian diantaranya :

Tabel 1.
Daftar jumlah karyawan
PT. RDA Reindo Dinamika
Tahun 2015-2017

| No | Bagian | Jumlah Karyawan | | |
|----|--------------|-----------------|------------|------------|
| | | 2015 | 2016 | 2017 |
| 1 | Produksi | 124 | 157 | 189 |
| 2 | Finance | 3 | 4 | 5 |
| 3 | IT Support | 2 | 3 | 4 |
| 4 | Marketing | 7 | 9 | 10 |
| 5 | HRD | 2 | 2 | 4 |
| 6 | Packing | 6 | 8 | 8 |
| 7 | QA /QC | 3 | 4 | 4 |
| 8 | Transportasi | 2 | 8 | 8 |
| 9 | Maintenance | 7 | 7 | 7 |
| 10 | Laboratorium | 4 | 5 | 5 |
| | Total | 160 | 207 | 244 |

Sumber : PT. RDA Reindo Dinamika (2018)

Berdasarkan Tabel 1. dapat diketahui bahwa jumlah karyawan pada PT. RDA Reindo Dinamika sebanyak 244 karyawan secara keseluruhan. Sebagai perusahaan yang berfungsi memberikan pelayanan terhadap pelanggan tentu faktor kinerja karyawan sangat dibutuhkan, karena semakin baik kinerja yang dihasilkan oleh PT. RDA Reindo Dinamika akan memberikan pengaruh terhadap

kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Oleh karena itu, kinerja karyawan sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Berkaitan dengan kinerja karyawan di PT. RDA Reindo Dinamika berdasarkan hasil observasi awal (survey pendahuluan) terhadap 30 karyawan yang bekerja di PT. RDA Reindo Dinamika diperoleh hasil sebagai berikut :

1. 58,33% karyawan bermasalah dalam kualitas kerja, khususnya bermasalah dalam hal perencanaan dan evaluasi hasil kerja.
2. 60% karyawan bermasalah dalam kuantitas kerja, khususnya bermasalah dalam hal penyelesaian target pekerjaan dan kerjasama.
3. 63,33% karyawan bermasalah dalam efisiensi kerja, khususnya bermasalah dalam hal fasilitas kerja dan waktu.
4. 58,33% karyawan bermasalah dalam efektivitas kerja, khususnya bermasalah dalam hal kehadiran dan sistem kerja.
5. 56,67% karyawan bermasalah dalam inovasi, khususnya bermasalah dalam hal menciptakan gagasan baru dan penembangan ide dalam pencapaian target.
6. 61,67% karyawan bermasalah dalam responsif terhadap pekerjaan, khususnya bermasalah dalam hal kesigapan melayani kebutuhan pelanggan dan kecepatan menyelesaikan keluhan pelanggan.
7. 55% karyawan bermasalah dalam kreativitas, khususnya bermasalah dalam hal kreativitas dalam meningkatkan pelayanan dan kreativitas dalam mengatasi permasalahan.

Berdasarkan hasil survey pendahuluan awal mengenai kinerja karyawan di PT. RDA Reindo Dinamika tahun 2019 dapat disimpulkan bahwa kinerja

karyawan di PT. RDA Reindo Dinamika masih terdapat beberapa kelemahan, hampir semua indikator penilaian kinerja karyawan yang digunakan pada saat observasi awal menunjukkan angka permasalahan cukup tinggi (rata-rata diatas 50%). Permasalahan paling tinggi berkaitan dengan efisiensi kerja yaitu 63,33% karyawan bermasalah dalam efisiensi kerja, khususnya bermasalah dalam hal fasilitas kerja dan waktu. Oleh karena itu, efisien kerja dalam pemanfaatan fasilitas kerja dan waktu kerja harus lebih ditingkatkan lagi.

Selain itu, terdapat 61,67% karyawan bermasalah dalam responsif terhadap pekerjaan, khususnya bermasalah dalam hal kesigapan melayani kebutuhan pelanggan dan kecepatan menyelesaikan keluhan pelanggan. Sehingga hal tersebut harus menjadi perhatian perusahaan untuk memperbaikinya agar kinerja karyawan di PT. RDA Reindo Dinamika dapat meningkat.

Belum tercapaiannya target kinerja karyawan 100% hal ini tentu saja terkait dengan banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara nyata. Dalam hal ini, perlu adanya pengelolaan sumber daya manusia agar kinerja karyawan dapat tercapai dengan baik. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik sangat dibutuhkan agar karyawan dapat berkontribusi secara efektif dalam tugas yang diberikan serta dapat memberikan performa terbaiknya bagi perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan adanya suatu sistem pengelolaan untuk menangani sumber daya manusia. Salah satu kegiatan yang memiliki peranan penting dalam menangani masalah kinerja karyawan adalah analisis jabatan.

Analisis jabatan merupakan proses, metode, dan teknik untuk memperoleh data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan dan disajikan untuk kepentingan program kepegawaian serta memberikan umpan balik bagi organisasi

dan tata laksana, pengawasan dan akuntabilitas. Secara umum analisis jabatan merupakan suatu proses untuk mengidentifikasi dan menentukan secara rinci tugas-tugas (*duties*) dan persyaratan dari suatu jabatan tertentu. Informasi yang diperoleh dari analisis jabatan tersebut dapat digunakan untuk menentukan karakteristik apa yang harus dimiliki seseorang yang akan menduduki jabatan tertentu.

Adapun hasil dari analisis jabatan tersebut dapat berupa deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*). Deskripsi jabatan adalah suatu pernyataan tertulis yang menguraikan fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya. Dengan kata lain deskripsi jabatan itu ialah uraian yang menggambarkan bagaimana suatu pekerjaan itu dilaksanakan, bagaimana wewenang, tanggung jawab, hubungannya dengan pekerjaan lain dan risiko pekerjaan tersebut. Dalam hal ini perusahaan sudah melaksanakan kepada karyawannya untuk mengerjakan tugas sesuai dengan jabatannya.

Berangkat dari pemikiran tersebut, analisis jabatan sangat diperlukan dalam rangka menentukan strategi sumber daya manusia yang tepat guna menghadapi ketatnya persaingan. Hal tersebut diperlukan terutama guna menghindari terjadinya *overlapping* dengan cara merancang struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan serta pembagian tanggung jawab dari tiap-tiap bagian secara jelas dan menyeluruh. Pada saat ini, di PT. RDA Reindra Dinamika terdapat beberapa permasalahan terkait deskripsi pekerjaan, yaitu terjadinya tumpang tindih pekerjaan akibat adanya pembagian tugas yang kurang sesuai (hasil observasi awal wawancara dengan karyawan PT. RDA Reindra Dinamika).

Berdasarkan fakta tersebut, terlihat bahwa analisis jabatan sangat diperlukan guna menentukan strategi sumber daya manusia yang tepat dalam rangka menghadapi persaingan. Sementara itu, perspektif karyawan sebagai pelaksana hasil dari analisis jabatan sangatlah penting untuk diperhatikan. Efektivitas penerapan analisis jabatan akan menimbulkan persepsi didalam diri karyawan mengenai penerapan analisis jabatan tersebut, yang akan berdampak pada kinerja karyawan yang bersangkutan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah beban kerja. Dimana beban kerja menunjukkan rata-rata kegiatan dari suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja dapat dilihat dari beban kerja fisik maupun mental, apabila beban kerja yang ditanggung seorang karyawan terlalu berat atau kemampuan fisik yang lemah tentu akan mengakibatkan suatu hambatan dalam bekerja sehingga karyawan tersebut akan merasa sakit karena suatu pekerjaan. Seorang karyawan tentunya harus mampu memperhatikan beban kerjanya untuk mendapatkan suatu keserasian dalam bekerja sehingga akan sejalan dengan produktivitas yang tinggi, diluar beban tambahan yang datang dari lingkungan bekerja maupun kapasitas dalam bekerja.

Beban kerja pada PT. RDA Reindo Dinamika mempunyai tingkat pencapaian target perusahaan yang tinggi. Hal ini mengakibatkan karyawan harus meluangkan waktu yang lebih untuk mencapai target dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Beban pekerjaan yang tinggi mempunyai konsekuensi tersendiri bagi karyawan. Mereka akan mendapat *reward* apabila target tercapai namun mereka akan kehilangan waktu untuk beristirahat, sehingga akan memberikan tekanan tersendiri bagi karyawan.

Tingginya beban kerja yang ada di PT. RDA Reindo Dinamika membawa dampak negatif bagi kinerja karyawan. Beban kerja merupakan salah satu unsur yang harus diperhatikan bagi karyawan untuk mendapatkan keserasian dan produktivitas yang tinggi, karena beban kerja yang berlebihan akan memberikan ketidakseimbangan pada kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas dan banyaknya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, maka yang akan menjadi pokok penelitian adalah **Pengaruh Analisis Jabatan dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. RDA Reindo Dinamika.**

B. Identifikasi Masalah

Permasalahan yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini berdasarkan uraian latar belakang masalah sebagai berikut.

1. Belum optimalnya uraian analisis jabatan berdampak pada pencapaian kinerja karyawan pada PT. RDA Reindo Dinamika.
2. Terjadinya tumpang tindih pekerjaan akibat adanya pembagian tugas yang kurang sesuai berdampak pada kinerja karyawan pada PT. RDA Reindo Dinamika.
3. Belum optimalnya beban kerja mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan pada PT. RDA Reindo Dinamika.
4. Beban kerja berlebihan memberikan ketidakseimbangan pada kinerja karyawan pada PT. RDA Reindo Dinamika.
5. Beban pekerjaan yang tinggi dapat memberikan tekanan tersendiri bagi karyawan pada PT. RDA Reindo Dinamika.

6. Belum optimalnya kualitas kerja mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. RDA Reindo Dinamika.
7. Belum optimalnya kuantitas kerja mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. RDA Reindo Dinamika.
8. Belum optimalnya efisiensi kerja mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. RDA Reindo Dinamika.
9. Belum optimalnya efektivitas kerja mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. RDA Reindo Dinamika.
10. Belum optimalnya inovasi dalam bekerja mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. RDA Reindo Dinamika.
11. Tingkat responsif terhadap keluhan pelanggan yang lemah mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. RDA Reindo Dinamika.
12. Belum optimalnya kreativitas kerja mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. RDA Reindo Dinamika.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas penulis membatasi permasalahan yang akan dibahas dalam beberapa kategori. Mengingat berbagai permasalahan yang diidentifikasi di atas sebagian besar ada pengaruhnya yaitu analisis jabatan dan beban kerja, maka permasalahan yang akan diteliti adalah mengenai :

1. Pengaruh analisis jabatan terhadap kinerja karyawan.
2. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan
3. Pengaruh analisis jabatan dan beban kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini variabel analisis jabatan dan beban kerja sebagai variabel bebas (*independent variabel*) dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat (*dependent variabel*). Adapun unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan berstatus staff di PT. RDA Reindo Dinamika. Selain itu pembatasan masalah dilakukan agar penelitian lebih fokus kepada permasalahan pokok dan juga kendala waktu dan biaya.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka masalah yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh analisis jabatan terhadap kinerja karyawan pada PT. RDA Reindo Dinamika ?
2. Apakah terdapat pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. RDA Reindo Dinamika ?
3. Apakah terdapat pengaruh analisis jabatan dan beban kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. RDA Reindo Dinamika?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab dan menganalisa berbagai pertanyaan yang tertera dalam rumusan masalah. Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh analisis jabatan terhadap kinerja karyawan pada PT. RDA Reindo Dinamika.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. RDA Reindo Dinamika.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh analisis jabatan dan beban kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. RDA Reindo Dinamika.

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada semua pihak yang berkepentingan, yaitu :

1. Secara Teoritis
 - a. Memberikan wawasan dan pengetahuan tentang teori-teori mengenai permasalahan analisis jabatan, beban kerja, dan kinerja karyawan.
 - b. Menjadi bahan referensi dan pustaka tentang analisis jabatan, beban kerja, dan kinerja karyawan.
 - c. Dijadikan sumber kepustakaan bagi peneliti mendatang dalam meneliti permasalahan tentang analisis jabatan, beban kerja, dan kinerja karyawan.
 - d. Menjadi bahan perbandingan antara teori dan kenyataan tentang kajian analisis jabatan, beban kerja, dan kinerja karyawan.
2. Secara Praktis
 - a. Bagi perusahaan

Dapat memberikan masukan kepada PT. RDA Reindo Dinamika dalam memecahkan masalah yang berkaitan dengan analisis jabatan, beban kerja, dan kinerja karyawan serta dalam mengambil keputusan yang dianggap perlu dalam meningkatkan kinerja karyawan.

b. Bagi pimpinan

Diharapkan lebih memperhatikan lagi tentang pentingnya analisis jabatan dan beban kerja dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

c. Bagi peneliti

Bagi peneliti selain untuk melengkapi persyaratan akademis pada Program Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor juga melatih kemampuan menganalisa permasalahan manajemen dalam suatu organisasi dan mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh khususnya mengenai analisis jabatan dan beban kerja yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

d. Bagi karyawan

Manfaat bagi karyawan adalah terbangunnya analisis jabatan dan beban kerja yang optimal sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

