

BAB II

KERANGKA TEORITIS

2.1. Konsep Adminitrasi Negara

2.1.1. Pengertian Administrasi Negara

Secara epistimologi, Administrasi Negara terdiri dari dua suku kata, yaitu administrasi dan negara. Istilah adminitrasi dipergunakan dalam dua arti, yaitu admintrasi dalam arti luas dan adminitrasi dalam arti sempit. Secara sempit adminitrasi diucapkan sebagai kegiatan yang bersifat tulis-menulis tentang segala sesuatu yang terjadi di dalam organisasi atau usaha. Jadi, dalam hal ini adminitrasi lebih dari pekerjaan tata usaha, seperti: pengerjaan mengetik, mengirim surat, mencatat keluar dan masuknya, menyimpan arsip dan pekerjaan lainnya/proses pelayanan (Mufiz, 2014:16).

Sementara itu, adminitrasi dalam arti luas merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Kegiatan-kegiatan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Dalam pengertian luas ini, pengertian tata usaha termasuk didalamnya (Mufiz, 2014:17). Administrasi di artikan sebagai kegiatan atau kerjasama dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditentukan atau di arahkan. Sudah barang tentu pengertian adminitrasi yang terdapat pada badan-badan pemerintahan akan berbeda dengan pengertian yang terdapat pada badan-badan swasta. Hal ini dapat dilihat dari perbedaan tujuan (Widjaja, 2014:4).

Kegiatan adminitrasi negara tidak dapat dipisahkan dari kegiatan politik pemerintah. Dengan perkataan lain, kegiatan adminitrasi negara bukan hanya

melaksanakan keputusan-keputusan politik pemerintah, melainkan juga mempersiapkan segala sesuatu guna penentuan kebijaksanaan pemerintah, bahkan seringkali melibatkan proses pengambilan keputusan politik. Oleh sebab itu administrasi publik dianggap kurang memberikan kontribusi terhadap setiap reformasi di bidang pemerintahan.

Menurut Siagian (2013:2) administrasi didefinisikan sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Disisi lain, administrasi merupakan suatu proses pelaksanaan kegiatan-kegiatan tertentu yang dimulai sejak adanya dua orang yang bersepakat untuk bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Sedangkan negara dapat diartikan sebagai publik, klien, konsumen, warga masyarakat dan kelompok kepentingan maupun sekelompok manusia yang mendiami wilayah tertentu dan mempunyai kedaulatan, (Moekijat, 2011:20).

Maka dapat diketahui bahwa administrasi negara adalah usaha kerjasama kelompok dalam suatu lingkungan publik yang mencakup ketiga cabang yaitu yudikatif, legislatif dan eksekutif, mempunyai peranan penting dalam memformulasikan kebijakan publik sehingga menjadi bagian dari proses politik (Cahayani, 2013:10). Dalam konteks wacana di Indonesia, istilah administrasi negara lebih dikenal dengan sebutan administrasi publik.

Administrasi negara merupakan seni dan ilmu yang ditujukan untuk mengatur “*public affairs*” dan melaksanakan berbagai tugas yang telah ditetapkan. Administrasi publik merupakan metode pemerintahan Negara (proses

politik) *administration of publik, for publik, dan by publik*. Dengan demikian administrasi publik merupakan proses pemerintahan publik, untuk publik dan oleh publik (Mufiz, 2014:47).

Beberapa pengertian lain mengenai administrasi publik dapat dilihat dari pendapat-pendapat yang dikutip Stillman II (dalam Wirawan, 2013:64) sebagai berikut:

- a. Administrasi publik sebagai semua yang dicapai pemerintah, atau dilakukan sesuai dengan pilihan kebijakan sebagaimana dijanjikan pada waktu kampanye pemilihan.
- b. Administrasi publik adalah usaha kerjasama kelompok dalam suatu lingkungan publik, yang mencakup ketiga cabang yaitu yudikatif, legislatif dan eksekutif, mempunyai suatu peranan penting dalam memformulasikan kebijakan publik sehingga menjadi bagian dari proses politik, sangat berbeda dengan cara-cara yang ditempuh oleh administrasi swasta dan berkaitan erat dengan beberapa kelompok swasta dan individu dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat.
- c. Administrasi publik merupakan pemanfaatan teori-teori dan proses-proses manajemen, politik dan hukum untuk memenuhi mandat pemerintah di bidang legislatif, eksekutif dan yudikatif dalam rangka fungsi-fungsi pengaturan dan pelayanan terhadap masyarakat secara keseluruhan atau sebagian.
- d. Administrasi publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktik dengan tujuan mempromosi pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah, dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan sosial. Administrasi publik berusaha melembagakan praktik-praktik manajemen agar sesuai dengan nilai efektifitas, efisiensi dan pemenuhan kebutuhan masyarakat secara lebih baik.

Setelah mengetahui defenisi-defenisi administrasi negara (*publik*), ada beberapa hal yang terkandung dalam defenisi tersebut, yaitu:

- a. Administrasi publik sebagai seni merupakan suatu proses yang diketahui hanya permulaannya saja sedangkan akhirnya tidak diketahui.
- b. Administrasi publik mempunyai unsur-unsur tertentu, yaitu adanya dua orang manusia atau lebih, adanya tujuan yang hendak dicapai, adanya tugas yang hendak dikerjakan, adanya peralatan dan perlengkapan untuk melaksanakan tugas-tugas itu.

- c. Administrasi publik sebagai proses kerja sama bukan merupakan hal yang baru karena ia telah timbul bersama-sama dengan timbulnya peradaban manusia. Tegasnya, administrasi sebagai seni merupakan suatu fenomena sosial (Mufiz, 2014:23).

Dari semua defenisi di atas, ada beberapa makna penting berkenaan dengan hakikat administrasi publik, yaitu:

- a. Lebih berkaitan dengan dunia eksekutif, meskipun juga berkaitan dengan dunia Yudikatif dan Legislatif.
- b. Berkenaan dengan formulasi dan implementasi kebijakan publik.
- c. Berkaitan dengan berbagai masalah manusiawi dan usaha kerjasama untuk mengerjakan tugas-tugas pemerintah.
- d. Bidang tersebut berbeda dengan administrasi swasta tetapi ia *overlapping* dengan administrasi swasta.
- e. Diarahkan untuk menghasilkan *public good dan services*;
- f. Bidang ini memiliki aspek teoritis dan praktis (Wirawan, 2013:70).

2.1.2. Ruang Lingkup Administrasi Negara

Administrasi Negara adalah suatu bahasan ilmu sosial yang mempelajari tiga elemen penting kehidupan bernegara yang meliputi lembaga legislatif, yudikatif dan eksekutif serta hal-hal yang berkaitan dengan publik yang meliputi kebijakan publik, manajemen publik, administasi pembangunan, tujuan negara dan etika yang mengatur penyelenggara negara (Munaf, 2014:7).

Secara sederhana, administrasi negara adalah ilmu yang mempelajari tentang bagaimana pengelolaan suatu organisasi publik. Meskipun sama-sama mengkaji tentang organisasi, administrasi publik ini berbeda dengan ilmu manajemen. Jika manajemen mengkaji tentang pengelolaan organisasi swasta, maka administrasi publik mengkaji tentang organisasi publik atau pemerintahan, seperti: departemen-departemen dan dinas. Mulai dari tingkat kecamatan sampai tingkat pusat. Kajian ini termasuk mengenai birokrasi, penyusunan,

pengimplementasian dan pengevaluasian kebijakan publik, administrasi pembangunan, pemerintahan daerah dan *good governance* (Munaf, 2015:7).

Dalam pelaksanaan kegiatan administrasi publik, terdapat unsur-unsur yang harus dipenuhi, yaitu: a). Adanya manusia yang melakukan kerjasama, b). Adanya tujuan yang ingin dicapai, c). Adanya tugas yang hendak dilaksanakan, dan d). Adanya sarana dan prasarana yang mendukung (Sudarwan, 2010:24)

Dalam konteks pemenuhan akan kebutuhan sarana dan prasaran yang diperlukan dalam proses administrasi publik, tergantung dari berbagai faktor seperti: a). Jumlah orang yang terlibat dalam proses administrasi, b) Sifat tujuan yang hendak dicapai, c) Ruang lingkup serta aneka ragamnya tugas yang hendak dijalankan, dan d) Sifat kerjasama yang dapat diciptakan dan dikembangkan (Siagian, 2013:24).

Pada aspek penerapannya, dinamika lingkungan administrasi negara yang sangat tinggi kemudian menimbulkan banyak pertanyaan tentang relevansi keberadaan ilmu administrasi negara sebagai administasi pemerintahan. Gugatan tersebut terutama ditujukan pada fokus ilmu administrasi negara yang dirasa tidak memadai lagi.

Secara tegas, Mifta Thoha (dalam Munaf, 2015:8) mengatakan telah terjadi perubahan paradigma dari orientasi manajemen pemerintahan yang serba negara menjadi orientasi ke pasar (*market*). Pasar di sini secara politik bisa dimaknai sebagai rakyat atau masyarakat (*public*). Fenomena menurunnya peran negara ini merupakan arus balik dari apa yang disebut *Grindle* sebagai *too much state*, di mana negara pada pertengahan 1980-an terlalu banyak melakukan

intervensi yang berujung pada jeratan hutang luar negeri, krisis fiskal dan pemerintah yang terlalu sentralistis dan otoriter.

Menurut Dwiyanto (dalam Munaf, 2014:8) setidaknya ada empat faktor yang menyebabkan semakin menurunnya dominasi peran negara, yaitu:

- a. Dinamika ekonomi, politik dan budaya yang membuat kemampuan pemerintah semakin terbatas untuk dapat memenuhi semua tuntutan masyarakat.
- b. Globalisasi yang membutuhkan daya saing yang tinggi di berbagai sektor menuntut makin dikurangnya peran negara melalui debirokratisasi dan deregulasi.
- c. Tuntutan demokratisasi mendorong semakin banyak bermunculannya organisasi kemasyarakatan yang menuntut untuk dilibatkan dalam proses perumusan kebijakan dan implementasinya.
- d. Munculnya *hybrid organization* yang merupakan perpaduan antara pemerintah dan bisnis.

Dengan demikian istilah *public administration* tidak tepat lagi untuk diterjemahkan sebagai administrasi negara, melainkan sebagai administrasi publik. Sebab makna publik di sini jauh lebih luas daripada kata negara. Publik di sini menunjukkan keterlibatan institusi-institusi non negara baik di sektor bisnis maupun *civil society* di dalam pengadministrasian pemerintahan.

Konsekuensi dari perubahan makna *public administration* sebagai administrasi publik di sini adalah terjadinya pergeseran fokus ilmu administrasi negara dari yang sebelumnya berfokus pada birokrasi pemerintah menjadi berfokus pada organisasi publik, yaitu birokrasi pemerintah dan juga organisasi-organisasi non pemerintah yang terlibat menjalankan fungsi pemerintahan, baik dalam hal penyelenggaraan pelayanan publik maupun pembangunan ekonomi, sosial maupun bidang-bidang pembangunan yang lain (Munaf, 2014:9).

2.1.3. Prinsip-Prinsip Dasar Administrasi Negara.

Teori administrasi merumuskan strategi spesifik untuk menerapkan struktur birokrasi. Teori administrasi negara menterjemahkan banyak prinsip dasar model birokrasi secara deskriptif ke dalam prinsip praktek manajerial preskriptif.

Menurut Fayol yang dikutip Inu Kencana (2010:13-14) mendefinisikan beberapa prinsip dasar administrasi.

1. Perencanaan mengarahkan para manajer untuk menganalisa tugas dan tujuan organisasi dan untuk merancang strategi spesifik maupun mengidentifikasi bahan baku dan personil yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tujuan organisasi. (Untuk mengetahui seberapa jauh prinsip dasar ini memiliki kesamaan dengan “kaidah, aturan dan prosedur yang diformalisasikan” oleh prinsip birokrasi).
2. Organisasi mengarahkan para manajer untuk mengalokasikan personil, peralatan dan sumber yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tujuan organisasi yang diidentifikasi dalam perencanaan.
3. Kontrol mengharuskan para manajer menggunakan kewenangan mereka untuk memastikan bahwa tindakan pekerja sesuai dengan tujuan dan aturan organisasi (untuk mengetahui seberapa jauh kesamaan prinsip tersebut dengan prinsip birokrasi).
4. Bidang Pekerjaan mengarahkan pengembangan kemampuan kerja khusus dari anggota organisasi sehingga mereka dapat berkonsentrasi pada tugas-tugas tertentu sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi. (Untuk mengetahui seberapa jauh kesamaan prinsip tersebut dengan “spesialisasi peran anggota organisasi”).
5. Otoritas memberdayakan para manajer untuk menggunakan kekuasaan dan kontrol terhadap bawahan guna mengarahkan aktivitas mereka terhadap produk organisasi. Bawahan dituntut menghasilkan sesuai kewenangan atasan yang ada dalam organisasi. (Untuk mengetahui seberapa jauh kesamaan prinsip tersebut dengan prinsip birokrasi).
6. Disiplin mengarahkan semua anggota organisasi untuk menyampaikan kaidah dan panduan organisasi dan hukuman khusus bagi anggota organisasi yang gagal dalam melaksanakan tugas sesuai aturan perusahaan. (Untuk mengetahui seberapa jauh kesamaan prinsip tersebut dengan prinsip birokrasi “profesionalisme”).
7. Kesatuan Perintah menyatakan bahwa setiap anggota organisasi harus menerima arahan dari satu atasan saja dan bertanggung jawab kepada orang tersebut. Prinsip ini berfungsi untuk meningkatkan kejelasan peran kerja dengan cara mengenali siapa yang bertanggung jawab terhadap apa

dan siapa yang berwenang terhadap siapa dalam aktivitas organisasi. Rantai scalar menyatakan bahwa anggota organisasi harus menjawab langsung kepada atasan mereka dan mengawasi langsung bawahan mereka. Rantai scalar membentuk jalur interaksi vertikal di antara atasan dan bawahan sepanjang rantai komando hirarki organisasi. Ia mengidentifikasi rute utama susunan untuk kaidah dan pengarahan yang diikuti dengan jalur komunikasi dan mampu menciptakan interaksi sulit di antara anggota organisasi yang berada dalam posisi rantai komando paralel di dalam organisasi. Untuk mengatasi masalah ini, Fayol menyatakan bahwa dalam lingkungan tertentu (keadaan darurat, misalnya), anggota organisasi dapat berkomunikasi secara horisontal, atau lintas rantai komando secara paralel dengan rekan sekerja untuk mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas organisasi. Prinsip dasar ini mengatasi masalah komunikasi horisontal terbatas di antara anggota organisasi dengan tingkat hirarki yang sama dalam organisasi. Fayol menyebut saluran horisontal, yang dalam efeknya memecah rantai scalar, sebagai “jembatan,” tetapi ia kemudian lebih dikenal dengan “jembatan Fayol”.

8. Kesatuan Arah menyatakan bahwa anggota organisasi harus satu pikiran, bekerja sama untuk menyelesaikan tujuan organisasi. Prinsip dasar ini menggambarkan sebuah penekanan terhadap produk organisasi terhadap produk anggota organisasi individual. (Untuk mengetahui seberapa jauh kesamaan prinsip tersebut dengan prinsip birokrasi “profesionalisme”).
9. Bawahan Individu Bagi Kelompok Yang Lebih Besar mengarahkan anggota organisasi secara individu untuk bertindak sesuai kepentingan organisasi. (Untuk mengetahui seberapa jauh kesamaan prinsip tersebut dengan prinsip birokrasi “profesionalisme“ yang menekankan pentingnya organisasi untuk berhadapan dengan anggota organisasi individu.

Banyak kesamaan yang terdapat di antara teori birokrasi Weber dan teori administrasi Fayol. Keduanya berusaha meningkatkan logika, perintah dan struktur dalam organisasi. Teori administrasi dikembangkan sebagai panduan preskriptif bagi manajemen organisasi industri sesuai penggunaan kaidah dan otoritas secara langsung. Di sini diperlihatkan kekuatan dan kelemahan dari teori administrasi. Prinsip dasar deskriptif dari teori administrasi membuat teori tersebut sangat pragmatis dan dapat diaplikasikan pada organisasi bisnis (Ratminto, 2010:29).

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa administrasi merupakan keseluruhan proses kegiatan atau kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan kata lain, administrasi adalah suatu proses pelaksanaan kegiatan-kegiatan tertentu yang dimulai sejak adanya dua orang yang bersepakat untuk bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu pula.

2.1.4. Unsur-Unsur Administrasi Negara

Teori klasik administrasi negara berkembang dalam tiga jalur yaitu birokrasi, adminitrasi dan manajemen secara alamiah (Cahayani, 2013:32). Teori adminitrasi dan manajemen secara ilmiah menitik beratkan kepentingan pada aspek-aspeknya makro dari adminitrasi dan aspek pekerja secara individu dan mandornya.

Birokrasi merupakan suatu metode adminitrasi dan organisasi yang normativ yang menegaskan struktur suatu adminitrasi dan organisasi. Sistematika pengembangan yang pertama dituang oleh Weber (1900-an). Birokrasi merupakan sejumlah konsep seperti halnya tata tertib dan rasionalitas terhadap teori adminitrasi dan manajemen secara ilmiah (Husaini, 2012:36).

Unsur-unsur birokrasi itu merupakan bagian yang vital dalam adminitrasi dan organisasi perusahaan, pemerintah dan perdesaan. Birokrasi mengadakan beberapa fungsi yang sangat kuat yang sering kali diketahui sebagai hal-hal yang dapat menguntungkan dalam adminitrasi dan organisasi. Hal ini meliputi spesialisasi, struktur, kemungkinan untuk meramalkan, stabilitas dan rasionalisasi merupakan bagian dari birokrasi.

Teori administratif merupakan suatu kumpulan orientasi yang normatif yang menghubungkan penyusunan suatu administrasi. Pendekatan ini secara umum dikenal sebagai prinsip manajemen. Teori administratif menunjukkan keuntungan pada birokrasi seperti dalam hal pengaturan, stabilitas dan ketentuan (Wirawan, 2013:48). Ketiga komponen besar dari teori klasik merupakan ketetalaksanaan secara ilmiah. Manajemen ilmiah yang memfokuskan unit analisisnya pada kegiatan fisik pekerjaan, sementara birokrasi dan teori administratif menegaskan susunan dan proses administrasi pada manusia (Sobirin, 2016:39). Jadi bila dibandingkan satu sama lainnya maka manajemen ilmiah merupakan teori mikro, sementara birokrasi dan teori administratif merupakan yang makro.

Prinsip-prinsip yang mendasari pendekatan ilmiah terhadap administrasi negara menurut Taylor (dalam Sobirin, 2016:40) sebagai berikut: menggantikan cara yang asal-asalan dengan ilmiah. Mengusahakan keharmonisan dalam gerakan kelompok dan dibukanya perpecahan. Mencapai kerjasama manusia dan bukannya individualisme yang kacau. Bekerja untuk *output* yang maksimum dan bukannya output yang terbatas dan mengembangkan semua pekerja sampai taraf yang setinggi-tingginya untuk kesejahteraan maksimum organisasi dan anggota.

Demikian pula sumbangan Fayol (dalam Wirawan, 2013:49) sebagai bapak dalam teori manajemen modern, tahap penemuan dan perkembangan ilmu administrasi. Ia membedakan antara prinsip dan unsur administrasi negara. Prinsip-prinsip umum dan unsur-unsur administrasi negara terdiri dari:

- a. Pembagian kerja
- b. Otoritas dan tanggungjawab

- c. Disiplin
- d. Kesatuan komando
- e. Kesatuan pengarahan
- f. Mengutamakan kepentingan umum dari kepentingan perorangan
- g. Upah/gaji
- h. Sentralisasi
- i. Rantai scalar
- j. Tata tertib
- k. Keadilan
- l. Stabilitas
- m. Inisiatif
- n. Semangat korps.

Selanjutnya, teori modern dari administrasi negara telah dikembangkan sejak tahun 1950-an. Inti pembahasan dari suatu teori modern adalah memandang suatu administrasi negara sebagai suatu proses yang tersusun para individu dan saling mempengaruhi untuk berbagai tujuan. Teori modern disebut juga analisis sistem administrasi dan organisasi yang mempertimbangkan semua elemen administrasi dan organisasi pada umumnya dan kepraktisan komponennya. Teori modern memandang suatu administrasi dan organisasi sebagai suatu sistem dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan.

2.2. Konsep Organisasi

2.2.1. Pengertian Organisasi

Secara sederhana, organisasi adalah suatu kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan dan mau terlibat dengan peraturan yang ada. Organisasi ialah suatu wadah atau tempat untuk melakukan kegiatan bersama, agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama dengan ciri : a) terdiri daripada dua orang atau lebih, b) ada kerjasama, c) ada komunikasi antar satu anggota dengan yang lain, d) ada tujuan yang ingin dicapai (Cahyani, 2013: 8).

Sedangkan menurut Musanef (2004:27) memberikan definisi bahwa yang dimaksud dengan organisasi adalah keseluruhan daripada sumber-sumber baik yang bersifat manusia maupun yang non-manusia serta pengelompokkan daripada tugas dan tanggungjawab sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dengan kata lain organisasi adalah ajang, jaringan tata kerjasama kelompok orang-orang secara teratur dan kontinue untuk mencapai tujuan-tujuan bersama yang telah ditentukan, dimana di dalamnya selalu terdapat tatacara dan hubungan antara atasan dan bawahan.

Istilah organisasi menurut Sobirin, (2016:71) memiliki dua pengertian umum yakni:

- a. Organisasi sebagai lembaga atau kelompok fungsional seperti perusahaan, sekolah, perkumpulan atau badan-badan pemerintahan
- b. Merujuk pada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan diantara para anggota, sehingga tujuan organisasi tercapai secara efektif.

Suatu organisasi memiliki sedikitnya tiga tingkatan manajerial sebagaimana dikemukakan oleh Kartono (2011:11) yang mencakup:

- a. Tingkatan Institusional yang membahas hal-hal strategis
- b. Tingkatan Manajerial yang berkaitan dengan pengkoordinasian dengan bagian-bagian dalam organisasi
- c. Tingkatan Operasional yang membahas permasalahan pekerja.

Apabila ditinjau dari adanya pembagian tugas kerja antar unsur pelaksana dan unsur bantuan maka digunakan dasar pengorganisasian berdasarkan pendekatan staf dan sehingga ditingkat atas terlihat adanya pihak-pihak yang memberikan pelayanan teknis dan administratif. Sementara itu Menurut Gibson, (dalam Nawawi, 2010:23) organisasi dapat diartikan dalam dua macam, yaitu: a)

Dalam arti statis, yaitu organisasi sebagai wadah tempat dimana kegiatan kerjasama dijalankan, b) Dalam arti dinamis, yaitu organisasi sebagai suatu sistem proses interaksi antara orang-orang yang bekerjasama, baik formal maupun informal.

Menurut Syamsi (2014:34-35) bahwa organisasi mempunyai kesamaan (*sinonim*) dengan beberapa hal berikut ini :

- a. Institusi/lembaga, yaitu kelompok yang menampung aspirasi masyarakat, punya aturan tertulis atau tidak, tumbuh dalam masyarakat, mencapai tujuan bersama, dibentuk oleh pemerintah atau swasta.
- b. Birokrasi pemerintahan, administrasi dan manajemen, badan administrasi atau badan manajemen (*administrative body atau management body*), yaitu suatu badan yang menyelenggarakan suatu kegiatan atau pekerjaan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (baik dalam bidang pemerintahan maupun swasta) melalui sistem kerja yang berlandaskan suatu jaringan tata-hubungan kerjasama sesuai dengan tata aturan dan prosedur yang ditentukan.
- c. Organisasi formal, Organisasi yang memiliki struktur (bagan yang menggambarkan hubungan-hubungan kerja, kekuasaan, wewenang dan tanggung jawab antara pejabat dalam suatu organisasi). Suatu organisasi harus memuat 4 unsur utama, yaitu:
 1. Berorientasi Tujuan
 2. Sistem Hubungan Sosial
 3. Keaktifan Struktur
 4. Sistem Teknologi.
- d. Organisasi publik memiliki ciri-ciri:
 1. Organisasi yang terbesar
 2. Mewadahi seluruh lapisan masyarakat dengan ruanglingkup negara
 3. Mempunyai kewenangan yang absah (terlegitimasi) di bidang politik, administrasi pemerintahan dan hukum secara terlembaga
 4. Mempunyai kewajiban melindungi warga negaranya
 5. Melayani keperluannya
 6. Berhak pula memungut pajak untuk pendanaan
 7. Menjatuhkan hukuman sebagai sanksi penegakan peraturan.

Organisasi publik sering dilihat pada bentuk organisasi pemerintah yang dikenal sebagai birokrasi pemerintah (organisasi pemerintahan) atau satu-satunya organisasi di dunia yang mempunyai wewenang merampok harta rakyat (pajak), membunuh rakyat (hukuman mati) dan memenjarakan rakyat.

Teori modern pada administrasi dan organisasi mempunyai sejumlah sifat-sifat yang khusus (istimewa). Sifat-sifat yang khusus teori modern pada administrasi adalah: Organisasi sebagai suatu sistem, kedamisan, multilevel dan multi dimensional, multi motivator, kemungkinan atau yang memungkinkan, multi disipliner, diskriptif, multi variable dan adaptif.

Mengingat adanya dinamika internal (perkembangan peran) dan tuntutan eksternal yang semakin berkembang, organisasi dihadapkan pada upaya penyesuaian diri untuk merespon dinamika eksternal dan integrasi potensi-potensi internal dalam melaksanakan tugas yang semakin kompleks. Upaya ini harus dilakukan jika organisasi ini hendak mempertahankan kinerjanya (pelayanan kepada masyarakat sekaligus memperoleh dana yang memadai bagi kelangsungan hidup organisasi). Untuk itu, ia tidak dapat mengabaikan sumber daya manusia yang dimiliki termasuk perhatian atas kepuasan kerjanya. Pengabaian atasnya dapat berdampak pada kinerja organisasi juga dapat berdampak serius pada organisasi.

Thompson (dalam Thoha, 2010:165) menyatakan bahwa: “Suatu organisasi sangat memperhatikan pengintegrasian dari orang ke orang dan bukan perseorangan dan yang dirasionalkan sejumlah besar spesialis yang bekerjasama untuk mencapai beberapa mengumumkan sasaran spesifik”.

Bernard (dalam Syafi'i, 2010:73) sendiri juga mempunyai rumusan tentang organisasi sesuai dengan perspektifnya. Ia merumuskan organisasi sebagai berikut: “Suatu organisasi adalah suatu sistem yang dilakukan dari individu kapasa individu yang lain, tentang aktivitas pribadi dengan sadar dan

melakukan koordinir dengan orang atau dua atau lebih orang yang mempunyai tujuan yang sama”.

Dari dua orang yang ahli organisasi ini jelas mempunyai perspektif yang berbeda. Thompson merumuskan organisasi dengan penekanan pada tingkat rasionalitas dalam usaha kerja sama tersebut, sedangkan Burnard menentukan sistem kerjasama yang terkoordinasikan secara sadar. Berkaitan dengan organisasi, Weber dengan mendemonstrasikan pendapatnya mengenai birokrasi. Weber membedakan suatu kelompok kerjasama adalah satu tata hubungan sosial yang dihubungkan dan dibatasi oleh aturan-aturan.

Aturan-aturan ini sejauh mungkin dapat memaksa seseorang untuk melakukan kerja sebagai suatu fungsinya yang jelas, baik dilakukan oleh pemimpin maupun oleh pegawai-pegawai administrasi lainnya. Dalam konteks tersebut, organisasi ialah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang terdapat seseorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seseorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.

2.2.2 Bentuk dan Unsur Organisasi.

Ada beberapa bentuk organisasi sesuai dengan karakter dan cirinya masing-masing. Menurut Kassau (dalam Musannef, 2014:63) bahwa bentuk organisasi terdiri dari:

- a. Organisasi Garis, cirinya pimpinan tanpa staff pembantu dan adanya kesatuan komando, misalnya organisasi militer: kompi kebawah.

- b. Organisasi Staff/Fungsi, cirinya bawahan mendapat perintah dari beberapa pengawas yang bertanggungjawab kepada beberapa pengawas itu dalam bidangnya masing-masing, misalnya organisasi perusahaan.
- c. Organisasi Staff dan Garis, cirinya pimpinan dibantu staff dan adanya kesatuan komando, staff mempunyai wewenang fungsional bantuan teknis, petunjuk hanya pimpinan mempunyai wewenang komando, misalnya: pemerintahan dan sebagian organisasi militer.
- d. Organisasi Panitia, cirinya pimpinan berbentuk panitia terdiri dari beberapa orang, segala keputusan diambil dalam rapat dan dipertanggungjawabkan secara bersama, misalnya: kelompok kerja, panitia kerja atau langsung diberi nama panitia.

Aspek dari pengertian yang dikemukakan oleh Weber (dalam Thoha, 2010:86) ialah bahwa suatu organisasi suatu kelompok kerja sama ini mempunyai unsur-unsur proferties sebagai berikut:

- a. Organisasi merupakan tata hubungan sosial. Dalam hal ini seseorang individual melakukan proses interaksi sesamanya di dalam organisasi tersebut.
- b. Organisasi mempunyai batasan-batasan tertentu (bounderies). Dengan demikian, seseorang individu yang melakukan hubungan interaksi dengan lainnya tidak didasarkan atas kemauan sendiri. Akan tetapi mereka dibatasi oleh peraturan-peraturan tertentu.
- c. Organisasi merupakan suatu kumpulan tata aturan yang bisa membedakan suatu organisasi dengan kumpulan-kumpulan kemasyarakatan. Tata aturan ini menyusun proses interaksi diantara orang-orang yang bekerjasama di dalamnya, sehingga interaksi tersebut tidak muncul begitu saja.
- d. Organisasi merupakan suatu kerangka hubungan yang berstruktur yang didalamnya berisi wewenang, tanggung jawab dan pembagian kerja untuk menjalankan suatu fungsi tertentu. Istilah lain dari unsur ini ialah terdapatnya hirarki (*hierarchy*). Konsekuensi dari adanya herarki ini ialah bahwa didalam organisasi ada pimpinan atau kepala dan bawahan.

Aspek lain yang barangkali sangat penting dikemukakan di sini bahwa Weber (dalam Thoha, 2010:87) memberikan tambahan criteria organisasi dilihat dari sifat kerjasam dalam organisasi lebih bercorak kerja sama asosiatif dan bukannya kerja sama yang communal atau kerja sama dalam keluarga.

Konsep klasik lainnya tentang organisasi yang sebagian dikutip pendapatnya di atas ialah dikemukakan oleh Bernard (dalam Syafi'i, 2010:50).

Bedanya Bernard dengan Weber ialah, Weber memikirkan tentang suatu sistem interaksi, maka Bernard menekankan tentang orang-orang sebagai anggota dari system tersebut. Bernard menyatakan bahwa organisasi itu ialah suatu sistem kegiatan-kegiatan yang terkoordinasi secara sadar atau suatu kekuatan dari dua manusia atau lebih.

Dengan demikian Bernard (dalam Syafi'i, 2010:52) menyumbangkan pendapatnya mengenai unsur kekayaan (*property*) suatu organisasi, antara lain:

- a. Organisasi terdiri dari serangkaian kegiatan yang dicapai lewat suatu proses kesadaran, kesengajaan dan koordinasi yang bersasaran.
- b. Organisasi merupakan kumpulan dari orang-orang untuk melaksanakan kegiatan yang bersasaran tersebut.
- c. Organisasi memerlukan adanya komunikasi, yaitu suatu hasrat dari sebagian anggotanya untuk mengambil bagian dalam pencapaian tujuan bersama dengan anggota-anggota lainnya. Dalam hal ini Bernard menekankan peranan seseorang dalam organisasi, di antaranya ada sebagian anggota yang harus diberi informasi atau dimotivasi, dan sebagian lainnya yang harus membuat keputusan.

Oleh Cornelis (dalam Sastrohadiwiry, 2013:121) dikatakan bahwa pola-pola institusi yang ada memungkinkan suatu system atau aturan-aturan suatu unit tertentu untuk lebih kurang menjadi tetap dan mantap dinamakan organisasi. Pola semacam ini dapat diketahui dengan unsur-unsur sabagai berikut:

- a. Organisasi mempunyai identitas
- b. Organisasi mempunyai kelangsungan
- c. Organisasi mempunyai jadwal kerja (*calendarity*)
- d. Organisasi mempunyai otoritas.

Defenisi di atas menunjukkan bahwa organisasi dapat ditinjau dari dua segi pandangan, yaitu sebagai berikut:

1. Organisasi sebagai wadah dimana kegiatan-kegiatan administrasi dijalankan.
2. Organisasi sebagai rangkaian hierarki dan interaksi antara orang-orang dalam suatu ikatan formal.

Sebagai wadah organisasi relatif bersifat statis, sedangkan sebagai suatu rangkaian hirarki dan interaksi manusia, organisasi merupakan suatu proses dan dengan demikian ia bersifat lebih dinamis. Dewasa ini para sarjana ilmu administrasi semakin banyak memberikan perhatian kepada organisasi sebagai suatu proses meskipun perhatian terhadapnya sebagai wadah kegiatan kerja tetap penting. Hal ini adalah akibat perhatian yang semakin besar terhadap unsur manusia di dalam suatu organisasi.

2.2.3. Ciri-Ciri Organisasi Ideal.

Ciri-ciri suatu organisasi yang ideal menurut Weber (dalam Sobirin, 2016:73) yaitu:

- a. Suatu organisasi terdiri dari hubungan-hubungan yang ditetapkan antara jabatan-jabatan.
- b. Tujuan atau rencana organisasi terbagi dalam tugas-tugas. Ketentuan kewajiban dan tanggungjawab melekat pada jabatan, *job description* tentu saja merupakan salah satu metode untuk memenuhi karakteristik ini.
- c. Kewenangan untuk melaksanakan kewajiban diberikan kepada jabatan. Weber menyebutnya kewenangan legal yaitu yang disahkan oleh kepercayaan akan supremasi hukum.
- d. Garis kewenangan dan jabatan diatur menurut suatu tatanan hierarkis.
- e. Suatu sistem aturan dan regulasi yang umum tetapi tegas yang ditetapkan secara formal mengatur tindakan dan fungsi jabatan dalam organisasi.
- f. Prosedur dalam organisasi bersifat formal dan impersonal yakni peraturan-peraturan organisasi berlaku bagi setiap orang.

Weber dan Taylor (dalam Wayne, 2011:52) menyajikan teori organisasi dapat secara langsung dilacak keminat pengawasan secara fungsional. Secara

bersama Weber dan Taylor membahas anatomi organisasi formal yang dapat disebut sebagai teori structural klasik. Pendekatan Taylor (dalam Wayne, 2011:53) terhadap manajemen organisasi dilakukan dengan 5 unsur yaitu :

- a. Pembagian kerja, menyangkut tentang bagaimana tugas, kewajiban dan pekerjaan organisasi didistribusikan. Dalam pengertian birokratik kewajiban perusahaan secara sistematis dibebankan kepada jabatan-jabatan dalam suatu tatanan spesialisasi menurun.
- b. Proses Skalar dan Fungsional, berkaitan dengan pertumbuhan vertical dan horizontal organisasi. Proses scalar menunjukkan rantai perintah atau dimensi vertical organisasi.
- c. Struktur, berkaitan dengan hubungan-hubungan logis antara berbagai fungsi dalam organisasi. Teori-teori klasik berfokus pada dua struktur dasar yang disebut dengan lini dan staf
- d. Rentang Pengawasan, menunjukkan jumlah bawahan yang berada di bawah pengawasan seorang atasan. Meskipun sering dinyatakan bahwa jumlah bawahan yang dapat diawasi seorang manajer adalah lima atau enam orang dalam praktek rentang pengawasan tersebut bervariasi.

Maka dapat disimpulkan bahwa organisasi ialah suatu wadah atau tempat untuk melakukan kegiatan bersama, agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama dengan ciri : a) terdiri daripada dua orang atau lebih, b) ada kerjasama, c) ada komunikasi antar satu anggota dengan yang lain, d) ada tujuan yang ingin dicapai.

2.3. Konsep Perguruan Tinggi

2.3.1. Perkembangan Perguruan Tinggi

Pengelolaan dan pengembangan pendidikan merupakan salah satu pembagian urusan pemerintahan yang bersifat konkuren antara Pemerintah Pusat, Daerah Provinsi dan Daerah Kabupaten/Kota. Urusan pendidikan tinggi adalah urusan Pemerintah Pusat yang berada di bawah naungan Kemenristek Dikti dan dijalankan oleh Perguruan Tinggi yang ada di daerah sebagai instansi vertikal

(sumber: Lampiran Undang-Undang No 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah).

Perguruan tinggi pada dasarnya merupakan sebuah lembaga idealis dan bersifat nirlaba yang tidak hanya mempersiapkan kader bangsa dan mengembangkan ilmu pengetahuan, namun juga memiliki nilai-nilai yang diperjuangkan (Rahardjo, 2010:360).

Oleh karena itu di sebuah perguruan tinggi tidak hanya dikembangkan sebuah konsep ilmiah, namun di dalamnya juga terdapat tuntutan ideologis, apakah hal yang bersifat agama bahkan mazhab. Inilah yang membedakan perguruan tinggi dan sebuah pasar yang sangat dinamis, di perguruan tinggi terdapat sebuah idalisme yang kokoh.

Menurut Amijaya (2010:4-5) dalam mengidentifikasi pengembangan sebuah perguruan tinggi, perlu diketahui lima masalah besar yang dihadapi oleh perguruan tinggi. *Pertama*, produktivitas yang rendah, *Kedua*, keterbatasan daya tampung, *Ketiga*, keterbatasan kemampuan berkembang, *Keempat*, kepincangan diantara berbagai perguruan tinggi, *Kelima*, distribusi yang tidak seimbang dalam bidang-bidang ilmu yang disediakan perguruan tinggi.

Menurut Amijaya juga terdapat lima cara dalam menyelesaikan masalah tersebut: *Pertama*, peningkatan produktivitas perguruan tinggi, *Kedua*, peningkatan daya tampung, *Ketiga*, peningkatan pelayanan pada masyarakat, *Keempat*, peningkatan bidang keilmuan eksakta dan iptek, *Kelima*, peningkatan kemampuan berkembang.

Perguruan tinggi memiliki pengaruh terhadap permasalahan sosial. Perguruan tinggi dapat mempengaruhi masyarakat modern, dan perguruan tinggi akan melahirkan pemimpin-pemimpin masa depan (Kraine, 2016:60). Pendidikan tinggi memiliki peran khusus dalam menjalankan ideologi sebuah masyarakat. Perguruan tinggi merepresentasikan kebutuhan negara, masyarakat dan pemodal yang menggunakan keahlian profesional (Levidow, 2012:1).

Perspektif Neo Liberal mengenai perguruan tinggi menginginkan perguruan tinggi mempersiapkan individu yang cakap dan terampil dalam salah satu keahlian. Sebuah pemerintahan di suatu negara jika hanya membangun pendidikan tinggi berlandaskan prinsip-prinsip di atas, maka cenderung akan mengarahkan perguruan tingginya menjadi teknokrat, yang hanya mencetak tenaga-tenaga ahli untuk kemudian dipekerjakan oleh pemodal.

Pendidikan tinggi yang menganut prinsip kapitilistik seperti ini akan menjauhi nilai-nilai kebudayaan, dan kemanusiaan. Dengan prinsip ini perguruan tinggi akan semakin dijauhkan dari kepentingan publik namun lebih merapat ke pemilik modal.

Salah satu misi perguruan tinggi adalah agar lulusan perguruan tinggi membawa kultur baru di sebuah masyarakat. Wawasan baru tersebut adalah menumbuhkan tanggung jawab sosial yang tercermin dalam berbagai aktifitas yang dilakukan lulusan perguruan tinggi (Rahardjo, 2010:428). Menurut Rahardjo perguruan tinggi bukan pabrik yang melayani kepentingan pemodal dan melayani permintaan pasar terhadap tenaga kerja. Perguruan tinggi bukan pabrik mencetak sumber daya manusia. Perguruan tinggi adalah lembaga pendidikan yang

memegang teguh nilai-nilai moral dan memiliki cita-cita dan idealisme yang bisa saja tidak sejalan dengan kebutuhan pasar.

Dalam visi dan aksi pendidikan tinggi UNESCO, terdapat beberapa poin penting yang mesti diperhatikan pemerintah dan pengelola pendidikan tinggi (Azyumardi, 2010:45), yaitu:

- a) Menegaskan bahwa misi dan nilai perguruan tinggi adalah berkontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan.
- b) Memberikan berbagai kesempatan kepada para peminat untuk memperoleh pendidikan tinggi sepanjang usia.
- c) Memajukan, menciptakan dan menyebarkan ilmu pengetahuan melalui riset, dan memberikan keahlian yang relevan bagian kehidupan masyarakat umum dalam mengembangkan budaya, sosial dan ekonomi, mengembangkan penelitian sains dan teknologi, ilmu sosial, humaniora dan budaya, serta seni kreatif.
- d) Membantu untuk memahami, menafsirkan, memelihara, memperkuat, mengembangkan, dan menyebarkan budaya-budaya historis nasional, regional dan internasional dalam pluralisme.
- e) Membantu untuk melindungi dan memperkuat nilai-nilai sosial dengan menanamkan kepada generasi muda.

Jika dilihat tujuan pendidikan UNESCO tersebut bahwa kemajuan riset dan teknologi yang dikembangkan di perguruan tinggi tidak boleh mengabaikan ilmu sosial, humaniora, budaya dan seni kreatif.

2.3.2. Visi dan Misi Perguruan Tinggi

Tiga agenda utama perguruan tinggi, yaitu: 1) transmisi kebudayaan, 2) pengajaran profesi, dan 3) penelitian ilmiah dan pelatihan ilmuwan baru (Gasset, 2016:43). Ortega merincikan agenda pertama: agenda pengembangan idea atau prinsip kehidupan. Agenda kedua berupa pengajaran profesi tertentu yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat. Sedangkan agenda ketiga menyangkut beberapa hal: aktifitas ilmiah dan penyiapan para calon ilmuwan.

Dalam prinsip UNESCO, perguruan tinggi berkewajiban:

- a) Memelihara dan mengembangkan fungsi-fungsi pentingnya melalui penegakan etik dan keteguhan ilmiah dan intelektual melalui berbagai aktivitasnya (Mastuhu, 2015:236).
- b) Mampu berbicara dengan lantang dan tegas tentang masalah-masalah etik, kebudayaan dan sosial secara independen dan dengan kesadaran penuh tentang tanggung jawabnya. Menegakkan otoritas intelektual, serta berefleksi, memahami, dan bertindak yang dibutuhkan masyarakat.
- c) Memperkuat fungsi-fungsi kritis dan berorientasi ke masa depan melalui analisis yang berkelanjutan tentang kecenderungan perubahan dan perkembangan sosial, ekonomi, budaya dan politik yang sedang tumbuh, dan sekaligus memberikan prediksi, peringatan dan pencegahan.
- d) Menegakkan kapasitas intelektual dan prestise moralnya untuk membela dan secara aktif menyebarkan nilai-nilai yang telah diterima secara universal: perdamaian, keadilan, kebebasan, kesetaraan, dan solidaritas.
- e) Menikmati kebebasan dan otonomi akademis, sembari tetap bertanggungjawab kepada masyarakat.
- f) Memainkan peran dalam membantu mengidentifikasi dan menjawab masalah-masalah yang mempengaruhi kesejahteraan komunitas, bangsa, dan masyarakat global (Azyumardi, 2010:6).

2.3.3. Paradigma Universitas

Paradigma universitas sebagai lembaga riset merupakan model yang dikembangkan di Universitas Chicago. Universitas riset akan membawa perubahan dan mengeluarkan universitas dari menara gading (Rahardjo, 2010:366). Paradigma universitas riset menghendaki perguruan tinggi agar memberikan porsi yang dominan dalam kegiatan riset (Abbas, 2010:176). Selanjutnya Abbas mengemukakan bahwa riset yang diselenggarakan di perguruan tinggi memiliki perbedaan seperti apa yang berlangsung di lembaga-lembaga riset, diantaranya: *Pertama*, riset universitas akan mendorong periset-periset muda melakukan aktivitas pembangunan masyarakat. *Kedua*, pelaku riset di perguruan tinggi adalah kombinasi antara mahasiswa dan dosen.

Menurut Judson King, karakteristik universitas riset adalah:

- a) Dosen dan mahasiswa terlibat secara aktif dalam penelitian.
- b) Hasil riset digunakan untuk pengayaan perkuliahan dan pengembangan ilmu pengetahuan.
- c) Pelaksanaan riset dikomunikasikan melalui forum akademis.
- d) Semua atau sebagian hasil riset dipublikasikan dalam jurnal internasional.
- e) Pendanaan hasil riset diperoleh dari berbagai sumber: universitas, pemerintah dan swasta.

Sementara Harvey Weingarten mengatakan bahwa untuk menjadi sebuah universitas riset dibutuhkan persyaratan berikut.

- a) Kegiatan belajar di masyarakat lebih pada kontekstual kebutuhan dan permasalahan di masyarakat. Sehingga lebih menerapkan prinsip *inquiry*.
- b) Pembelajaran dijalankan dengan kritis.
- c) Hasil dari pembelajaran dikomunikasikan kepada masyarakat.

Soekartawi menambahkan hal yang harus dipersiapkan untuk menjadi universitas riset, sebagai berikut:

- a) Organisasi dan manajemen benar-benar telah dipersiapkan.
- b) Atmosfir riset di kalangan sivitas akademika telah menjadi budaya.
- c) Mahasiswa terlibat aktif dalam kegiatan riset.
- d) Aktifitas riset dosen jangan sampai mengganggu kegiatan mengajar.
- e) Dukungan kebijakan universitas dalam berbagai hal, misalnya fasilitas riset.
- f) Dana riset harus tersedia untuk menjalankan riset.

Berikut hal yang harus diperhatikan sebuah universitas riset:

- a) Meningkatkan kuantitas dan kualitas kerjasama riset. Pihak universitas harus berupaya menjalankan riset berkualitas dengan pihak luar negeri terutama.
- b) Manajerial dalam riset sangat penting, sehingga administrasi riset harus diperbaiki.
- c) Tingkat akreditasi riset harus diperbaiki. Biasanya tingkat kualitas riset dipengaruhi oleh besarnya dana riset.
- d) Beragam riset yang diselenggarakan, sehingga dibutuhkan pntaan kelembagaan.
- e) Pentingnya transparansi penggunaan anggaran dana riset, yang biasanya akan diaudit pihak donor.
- f) Pemanfaatan dan pengembangan teknologi informasi.
- g) Peningkatan kecakapan dalam membuat proposal riset bagi para peneliti muda.
- h) Pengembangan sistem penghargaan bagi para peneliti (Abbas, 2010:189).

2.4. Konsep Analisis Jabatan.

2.4.1. Pengertian Analisis Jabatan.

Analisis Jabatan adalah 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 tatalaksana (Thoha, 2012:98). Di sisi lain analisis jabatan merupakan suatu kegiatan pengumpulan, penilaian dan penyusunan berbagai informasi secara sistematis yang berkaitan dengan jabatan. Atau definisi analisis jabatan yaitu merupakan kegiatan untuk mempelajari dan menyimpulkan keterangan-keterangan ataupun fakta-fakta yang berkaitan dengan jabatan secara sistematis dan teratur.

Sedangkan menurut Marihot (2010: 69) analisis jabatan adalah usaha untuk mencari tahu tentang jabatan atau pekerjaan yang berkaitan dengan tugas yang dilakukan jabatan tersebut. Mathis dan Jakson (dalam Moekijat, 2011:33) mengatakan analisis jabatan merupakan cara yang sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang isi dan *personal* yang dipersyaratkan dalam jabatan dan hubungannya dengan prestasi jabatan. Mathis dan Jakson memisahkan pengertian antara jabatan dengan posisi agar pemaknaan menjadi lebih jelas. Jabatan memiliki pengertian sekelompok tugas, kewajiban, dan tanggung jawab. Sedangkan posisi adalah prestasi jabatan yang dilakukan seseorang.

2.4.2. Tujuan , Fungsi dan Manfaat Analisis Jabatan

A. Tujuan Analisis Jabatan

Dalam pandangan Widjaja (2014:102) ada beberapa tujuan analisis jabatan yaitu untuk menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) berkualitas dalam menghadapi perkembangan ekonomi, untuk menciptakan kenyamanan saat bekerja dan supaya terkendali dalam pekerjaan pada suatu organisasi yang di dalamnya termasuk untuk menentukan:

- a. Apa saja yang dilakukan oleh pekerja pada jabatan yang diudukinya.
- b. Apa saja wewenang dan tanggung jawab pekerja pada jabatan yang diudukinya.
- c. Mengapa pekerjaan tersebut perlu dilakukan dan bagaimana cara melakukan pekerjaan tersebut.
- d. Peralatan apa saja yang diperlukan dalam menjalankan pekerjaan tersebut.
- e. Berapa besar gaji dan seberapa lama jam kerjanya.
- f. Pendidikan, pelatihan dan pengalaman apa saja yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan tersebut.
- g. Kemampuan, sikap apa saja yang diperlukan dalam menjalankan pekerjaan tersebut.

Di sisi lain, analisis jabatan juga bertujuan untuk mengetahui data/informasi guna menetapkan:

- a. Kuantitas dan kualitas pegawai yang diperlukan dalam suatu organisasi
- b. Pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan
- c. Evaluasi jabatan
- d. Penilaian pelaksanaan pekerjaan
- e. Promosi dan/atau pemindahan, serta
- f. Pengembangan kinerja organisasi (Musaneff, 2015:70)

Dengan diperolehnya data dan informasi hasil analisis jabatan diharapkan perencanaan kepegawaian dapat dilaksanakan secara efektif.

B. Fungsi Analisis Jabatan

Menurut Tanumihardja (2013:54), analisis jabatan pada hakekatnya adalah analisis organisasi. Sesuai dengan hakekatnya, maka aspek pokok yang dianalisis dalam analisis jabatan adalah pelaksanaan pekerjaan yang

menjabarkan tugas, fungsi dan susunan organisasi yang ada di setiap unit organisasi.

Penjabaran fungsi terlihat pada pelaksanaan tugas oleh semua pegawai yang berada di unit kerja tersebut. Selain itu, aspek lain yang dianalisis antara lain adalah identitas jabatan, kedudukan jabatan dalam struktur organisasi, tugas pokok dan fungsi jabatan, tujuan jabatan, uraian tugas dan kegiatan, bahan-bahan, peralatan kerja, hasil kerja, wewenang, tanggung jawab, dimensi jabatan, hubungan kerja, masalah dan tantangan jabatan, resiko bahaya jabatan dan persyaratan jabatan (Handoko, 2011:90).

Data yang dikumpulkan dalam analisis jabatan ini merupakan data yang secara lebih rinci yang meliputi tugas, tanggungjawab, kemampuan kerja dan standar kerja yang dilaksanakan. Tugas ini mengacu pada aktivitas yang dilaksanakan dalam suatu jabatan. Tanggung jawab merupakan output dari pekerjaan yang harus diselesaikan dalam sebuah pekerjaan. Kemampuan yang dibutuhkan mengacu kepada keahlian yang dibutuhkan. Sedangkan standar kerja mengacu pada standar kerja yang dipakai untuk mengevaluasi kinerja.

Simamora (dalam Kartono, 2011:110) menjelaskan manfaat analisis jabatan setidaknya ada sembilan, diantaranya sebagai berikut:

- a. Analisis penyusunan kepegawaian,
- b. Desain organisasi,
- c. Redesain pekerjaan,
- d. Telaah kinerja,
- e. Perencanaan kerja,
- f. Suksesi manajemen,
- g. Pengembangan organisasi,
- h. Jalur karir,
- i. Kriteria seleksi,
- j. Evaluasi pekerjaan.

Analisis jabatan merupakan hal yang perlu dilakukan oleh organisasi maupun perusahaan untuk menentukan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang tepat dalam menghadapi dinamisnya suatu organisasi.

C. Manfaat Analisis Jabatan

Analisis jabatan memiliki banyak manfaat untuk pimpinan suatu perusahaan atau organisasi, salah satunya untuk memecahkan masalah mengenai kepegawaian khususnya yang berkaitan dengan tugas yang harus dilakukan oleh pekerja pada perusahaan tersebut. Adapun beberapa manfaat analisis jabatan, yang diantaranya yaitu:

- a. Untuk penarikan dan seleksi tenaga kerja.
- b. Untuk penempatan posisi dari tenaga kerja.
- c. Untuk menentukan pendidikan maupun pelatihan dari tenaga kerja.
- d. Untuk keperluan penilaian kerja.
- e. Untuk perbaikan syarat-syarat dalam pekerjaan.
- f. Untuk promosi jabatan pada tenaga kerja.
- g. Untuk perencanaan organisasi (Sobirin, 2016:112)

Secara umum, menurut Sinambela (2005:79), ada tujuh penggunaan analisis jabatan yaitu sebagai penyusunan dari formasi pegawai, rekrutmen dan penempatan pegawai, penataan pegawai, bagaimana cara menyusun pola karier, bagaimana cara menerapkan manajemen kinerja, bagaimana cara merencanakan kebutuhan diklat dan bagaimana cara menyusun sistem remunerasi berdasarkan pada bobot jabatan dan kinerjanya.

Dari penggunaan yang sudah disebutkan, hasil yang akan muncul terdiri dari lima bagian yaitu adanya jumlah, kualitas, distribusi, komposisi pegawai yang diatur berdasarkan beban kerja, penempatan dari pegawai yang sesuai pada bidangnya, pegawai dapat mengembangkan karier yang diinginkan sesuai dengan

kompetensi yang dimiliki, adanya sistem remunerasi yang layak dan juga adil, juga adanya kinerja sumber daya alam dari aparaturnya yang bekerja lebih optimal.

2.4.3. Elemen-Elemen Dalam Analisis Jabatan

Berawal dari konsep di atas, Suprpto (2011:45) dan Tanumiharjo (2013:88) mengungkapkan bahwa analisis jabatan terdiri dari dua elemen dasar, pertama: Uraian Jabatan (*Job Description*) dan kedua: Persyaratan Jabatan (*Job Specification*) lebih lengkapnya akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Uraian Jabatan (*Job Description*)

Mathis, Jackson (dalam Tanumihardjo, 2013:120) juga menyebutkan bahwa *Job Description* adalah bentuk tertulis dari apa yang dikerjakan, mengapa dikerjakan, dimana dikerjakannya, dan bagaimana cara mengerjakannya.

Job Description merupakan suatu catatan yang sistematis mengenai tugas maupun tanggung jawab pada jabatan tertentu, ditulis berdasarkan fakta yang telah ada dan penting sekali untuk dibuat yang nantinya akan berguna untuk:

1. Menghindari terjadinya perbedaan pemahaman
2. menghindari terjadinya pekerjaan yang rangkap
3. mengetahui batas-batas tanggung jawab maupun batas wewenang pada setiap jabatan yang diduduki oleh pekerja.

Dari definisi para ahli di atas dapat ditarik benang merah bahwasanya uraian jabatan merupakan bentuk tertulis dari suatu jabatan dan ruang lingkup jabatan tersebut yang didalamnya memuat apa pekerjaan dari jabatan tersebut. Mengapa dikerjakan, kapan dikerjakan, bagaimana dikerjakan.

Adapun beberapa hal yang harus dicantumkan didalam *Job Description*, biasanya seperti di bawah ini:

1. Menidentifikasi jabatan, misalnya seperti: Nama dari jabatan, bagian jabatan dan kode jabatan yang ada didalam perusahaan tempat bekerja
2. Penjelasan mengenai jabatan yang diduduki
3. Mengenai tugas yang dikerjakan pada jabatan tersebut
4. Mengenai hubungan dengan jabatan lain
5. Pengawasan yang perlu dilakukan
6. Peralatan yang digunakan/diperlukan pada jabatan tersebut
7. Keadaan lingkungan tempat bekerja.

b. Persyaratan Jabatan (*Job Spesification*)

Tanumihardjo (2013:128) menyebutkan bahwa persyaratan jabatan adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi seseorang untuk menduduki jabatan tertentu. Hal ini diatur sedemikian rupa supaya seseorang yang menduduki jabatan tersebut dapat melaksanakan pekerjaan dalam jabatan tersebut dengan baik.

Dessler (dalam Tanumiharjo, 2013:96) mendefinisikan persyaratan jabatan merupakan suatu daftar dari tuntutan manusiawi dalam suatu jabatan tertentu, yakni pendidikan, keterampilan, kepribadian dan lain-lain sesuai produk dari analisis jabatan. Persyaratan jabatan berasal dari analisis jabatan dan deskripsi jabatan. Ini adalah kualifikasi pribadi, keterampilan, fisik dan tuntutan mental yang diperlukan untuk prestasi kerja yang efektif.

Job Specification merupakan persyaratan yang harus dipenuhi oleh pekerja yang akan menduduki suatu jabatan, supaya dia dapat melaksanakan pekerjaannya dengan maksimal. Adapun beberapa hal yang

perlu dimasukkan kedalam *Job Specification*, diantaranya seperti berikut:

1. Persyaratan mengenai minimal pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja yang dimiliki
2. Persyaratan mengenai wawasan dan kemampuan apa saja yang dimiliki.
3. Persyaratan mengenai jenis kelamin dan umur
4. Persyaratan mengenai kesehatan seperti keadaan fisik dan mental.

2.4.4. Prinsip-Prinsip Analisis Jabatan

Analisis jabatan yang dilakukan dengan baik akan menghasilkan uraian jabatan yang baik pula, dan kemudian dapat dijadikan bahan baku yang baik untuk proses pengelolaan SDM yang lain, evaluasi jabatan, rekrutmen dan seleksi, manajemen kinerja, penyusunan kompetensi, pelatihan (Syamsiyah, 2013:120-121). Ada sejumlah prinsip penting yang harus dipegang dalam melakukan proses analisis jabatan.

1. Proses analisis dilakukan untuk memahami apa tanggung jawab setiap jabatan dan kontribusi hasil jabatan tersebut terhadap pencapaian hasil atau tujuan organisasi. Dengan analisis ini, maka nantinya uraian jabatan akan menjadi daftar tanggung jawab, bukan daftar tugas atau aktivitas.
2. Yang dianalisis adalah jabatan, bukan pemegang jabatan yang saat ini kebetulan sedang memangku jabatan tersebut. Ini penting untuk menghindari bias kita menganalisis jabatan berdasarkan kemampuan, kinerja, gaya atau metoda kerja dari pemegang jabatan saat ini. Yang perlu kita analisis adalah standar desain jabatan tersebut berdasarkan struktur organisasi yang ada saat ini.
3. Kondisi jabatan yang dianalisis dan akan dituangkan dalam uraian jabatan adalah kondisi jabatan saat ini berdasarkan fakta yang ada sesuai rancangan strategi dan struktur organisasi.

Prinsip-prinsip ini penting untuk dipahami karena sering terjadi di banyak organisasi, uraian jabatan dibuat berdasarkan “selera” masing-masing atasan, atau bahkan diserahkan untuk dibuat oleh pemegang jabatan. Ini membuat tidak adanya standar batasan jabatan yang sebenarnya diinginkan oleh organisasi

(Syamsi, 2014:52). Jika hal ini terjadi, maka akan mudah untuk diperkirakan munculnya banyak masalah mengenai tumpang-tindih tanggung jawab antar jabatan, atau rangkap merangkap tanggung jawab oleh karena ada beberapa tanggung jawab yang ternyata tidak tercakup di jabatan apapun. Juga akan dapat terjadi adanya jabatan yang beban tanggung jawabnya sangat besar/luas, sementara jabatan lain terlihat sangat sempit dan ringan, sehingga tidak ada perimbangan cakupan pekerjaan yang dapat menimbulkan banyak masalah seperti kecemburuan dan demotivasi.

Format isi uraian jabatan memang bisa sangat bervariasi dari satu organisasi ke organisasi yang lain. Namun, dengan kerangka berpikir bahwa uraian jabatan ini diperlukan sebagai bahan dasar informasi untuk proses pengelolaan SDM yang lainnya, maka dalam format uraian jabatan tersebut sebaiknya tersedia informasi minimum sebagai berikut: identitas jabatan, tujuan jabatan, tanggung jawab utama, indikator kinerja, dimensi/ukuran jabatan, dan spesifikasi jabatan. Di luar itu, organisasi dapat memasukkan juga informasi tambahan lainnya, misalnya kewenangan, tantangan, hubungan kerja dan struktur organisasi.

2.4.5. Konsep Beban Kerja.

A. Pengertian Beban Kerja.

Pengertian beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisa beban kerja, atau teknik manajemen lainnya dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektifitas kerja suatu unit organisasi (Musaneff, 2015:129).

Beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh jabatan atau unit organisasi yang merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu, dimana perhitungan analisa beban kerjanya dengan mempertimbangkan faktor-faktor jam kerja, waktu kerja, latarbelakang pendidikan pegawai dan jenis pekerjaan (Permendagri Nomor 12 tahun 2008). Beban kerja menurut Cohen (dalam Sadili, 2010:190) merupakan kondisi pekerjaan yang dirasakan oleh pekerja yang berkaitan dengan faktor situasional yang terdiri dari faktor lingkungan fisik dan lingkungan psikis.

Analisa beban kerja menurut Husaini (2012:98) adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu, atau dengan kata lain analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seorang petugas.

Analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang dapat dilimpahkan kepada seorang pegawai, atau dapat pula dikemukakan bahwa analisis beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan beban kerja dalam waktu tertentu (Sudarwan, 2010:111).

Dalam manajemen kepegawaian, kegiatan penerimaan dan penempatan pegawai mutlak harus dilakukan didalam satu unit organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta. Kegiatan manajemen kepegawaian adalah kegiatan

untuk mendapatkan landasan guna penerimaan dan penempatan pegawai yang pada awalnya dilakukan terlebih dahulu melalui analisis jabatan (*job analysis*), yang berarti suatu kegiatan untuk memberikan gambaran tentang syarat-syarat jabatan (*job specification*) yang diperlukan bagi setiap pegawai yang akan diterima dalam menduduki suatu jabatan didalam suatu organisasi (Sinambela, 2015:74).

Perencanaan kebutuhan pegawai suatu instansi mutlak diperlukan dalam rangka memenuhi kebutuhan pegawai yang tepat baik jumlah dan waktu, maupun kualitas. Melalui studi analisis beban kerja yang dilakukan akan dapat memberikan gambaran pegawai yang dibutuhkan baik kuantitatif maupun kualitatif yang dirinci menurut jabatan dan unit kerja.

Berdasarkan beberapa pengertian beban kerja diatas, dapat diketahui bahwa beban kerja merupakan suatu rangkaian kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Istilah beban kerja sering ditafsirkan sebagai suatu hal yang memberatkan atau menekan bagi kehidupan seseorang.

B. Tujuan Analisis Beban Kerja

Tujuan penyusunan analisis beban kerja menurut (Musaneff, 2015:190) adalah untuk menyediakan instrumen dalam proses penataan kelembagaan sumber daya manusia dalam melakukan penilaian beban kerja per unit kerja yang hasilnya akan dipergunakan sebagai bahan (*input*) bagi proses perencanaan penataan/penyempurnaan struktur organisasi dan kepegawaian. Adapun tujuan yang diharapkan dari penyusunan analisis beban kerja, yaitu :

- a. Membangun/merumuskan sistem penilaian beban kerja dan perencanaan kebutuhan pegawai pada masing-masing Unit kerja
- b. Melakukan penilaian beban kerja Unit Kerja berdasarkan beban kerja jabatan/unit kerja dengan menggunakan variabel norma waktu, volume kerja dan jam kerja efektif, dikaitkan dengan jumlah pegawai/jabatan.

Sedangkan keluaran (*output*) yang dihasilkan dari penyusunan analisis

beban kerja adalah informasi berupa:

- a. Efektivitas dan efisiensi jabatan serta efektivitas dan efisiensi unit kerja
- b. Prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit
- c. Jumlah kebutuhan pegawai/pejabat
- d. Jumlah beban kerja jabatan dan jumlah beban kerja unit
- e. Nilai indeks beban kerja individu masing-masing jabatan
- f. Standar norma waktu kerja (Moekijat, 2011:77).

C. Metode/Pendekatan Analisis Beban Kerja

Dalam rangka mendapatkan informasi yang diperlukan dalam analisis jabatan, menurut Marihot (2010:138-139) ada tiga pendekatan yang dapat dilakukan yaitu :

- a. Pendekatan Organisasi

Organisasi dipahami sebagai wadah dan sistem kerja sama dari jabatan-jabatan. Melalui pendekatan organisasi sebagai informasi, akan diperoleh informasi tentang : nama jabatan, struktur organisasi, tugas pokok, fungsi dan tanggungjawab, kondisi kerja, tolak ukur tiap pekerjaan, proses pekerjaan, hubungan kerja, serta persyaratan-persyaratan seperti: fisik, mental, pendidikan, ketrampilan, kemampuan, dan pengalaman.

Berdasarkan pendekatan organisasi ini dapat dibuatkan prosedur kerja dalam pelaksanaan kerja yang menggambarkan kerjasama dan koordinasi yang baik. Kegiatan dan hubungan antar unit organisasi perlu dibuatkan secara tertulis, sehingga setiap pegawai tahu akan tugasnya

bagaimana cara melakukannya serta dengan siapa pegawai itu harus mengadakan hubungan kerja.

Selanjutnya tugas dan fungsi setiap satuan kerja dihitung beban tugasnya. Hambatannya karena belum adanya ukuran beban tugas, hal ini perlu kesepakatan tiap satuan kerja yang sejenis. Dengan demikian ukuran beban tidak hanya satu, tetapi bisa dua, tiga atau lebih.

b. Pendekatan Analisis Jabatan

Jabatan yang dimaksud tidak terbatas pada jabatan struktural dan fungsional, akan tetapi lebih diarahkan pada jabatan-jabatan non struktural yang bersifat umum dan bersifat teknis (ingat kriteria jabatan baik aspek material maupun formal). Melalui pendekatan ini dapat diperoleh berbagai jenis informasi jabatan yang meliputi identitas jabatan, hasil kerja, dan beban kerja serta rincian tugas. Selanjutnya informasi hasil kerja dan rincian tugas dimanfaatkan sebagai bahan pengkajian beban kerja.

Beban kerja organisasi sesuai prinsip organisasi akan terbagi habis pada sub unit-sub unit dan sub unit terbagi habis dalam jabatan-jabatan. Melalui pendekatan analisis jabatan ini akan diperoleh suatu landasan untuk penerimaan, penempatan dan penentuan jumlah kualitas pegawai yang dibutuhkan dalam periode waktu tertentu antara lain :

1. Sebagai landasan untuk melakukan mutasi
2. Sebagai landasan untuk melakukan promosi
3. Sebagai landasan untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan/diklat
4. Sebagai landasan untuk melakukan kompensasi
5. Sebagai landasan untuk melaksanakan syarat-syarat lingkungan kerja
6. Sebagai landasan untuk pemenuhan kebutuhan peralatan atau prasarana dan sarana kerja

c. Pendekatan Administratif

Melalui pendekatan ini akan diperoleh berbagai informasi yang mencakup berbagai kebijakan dalam organisasi maupun yang erat kaitannya dengan sistem administrasi kepegawaian.

D. Teknik Penghitungan Beban Kerja

Analisis beban kerja dilakukan dengan membandingkan bobot/beban kerja dengan norma waktu dan volume kerja. Target beban kerja ditentukan berdasarkan rencana kerja atau sasaran yang harus dicapai oleh setiap jabatan, misalnya mingguan atau bulanan. Volume kerja datanya terdapat pada setiap unit kerja, sedangkan norma waktu hingga kini belum banyak diperoleh sehingga dapat dijadikan suatu faktor tetap yang sangat menentukan dalam analisis beban kerja (Kartono, 2011:110).

Dalam pandangan Husaini (2012:129-130) teknik perhitungan yang bisa digunakan menganalisis beban kerja adalah teknik perhitungan yang bersifat “praktis empiris”, yaitu perhitungan yang didasarkan pada pengalaman-pengalaman basis pelaksanaan kerja masa lalu, sesuai *judgement* disana-sini dalam pengukuran kerja dilakukan berdasarkan sifat beban kerja pada masing-masing jabatan, mencakup:

a. Pengukuran Kerja Untuk Beban Kerja Abstrak

Untuk mengukur beban kerja abstrak diperlukan beberapa informasi antara lain :

1. Rincian / uraian tugas jabatan
2. Frekwensi setiap tugas dalam satuan tugas
3. Jumlah waktu yang dibutuhkan setiap tugas

4. Waktu Penyelesaian Tugas merupakan perkalian beban kerja dengan norma waktu
5. Waktu kerja efektif
6. Pengukuran kerja untuk beban kerja konkret

b. Pengukuran Kerja Untuk Beban Kerja Kongkrit

Untuk mengukur beban kerja kongkrit diperlukan beberapa informasi

antara lain :

1. Rincian / uraian tugas jabatan
2. Satuan hasil kerja
3. Jumlah waktu yang dibutuhkan setiap tugas
4. Target waktu kerja dalam satuan waktu
5. Volume kerja merupakan perkalian beban kerja dengan norma waktu
6. Waktu kerja efektif.

Berkaitan dengan alat ukur dan oleh karena instansi pemerintah merupakan instansi non profit, hal yang dapat dipergunakan sebagai alat ukur adalah “jam kerja” yang harus di isi dengan kerja untuk menghasilkan berbagai produk baik bersifat konkret maupun abstrak, benda atau jasa (Widjaja, 2014:96).

Berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 19 Tahun 2011 tentang *Pedoman Umum Penyusunan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil* ditetapkan jam kerja efektif terdiri dari jumlah jam kerja formal dikurangi dengan waktu kerja yang hilang karena tidak bekerja seperti melepas lelah, istirahat makan dan sebagainya. Dalam menghitung jam kerja efektif digunakan ukuran sebagai berikut :

- a. Jam Kerja Efektif per hari = 1 hari x 5 jam =300 menit
- b. Jam Kerja Efektif per minggu = 5 hari x 5 jam =25 jam = 1.500 menit
- c. Jam Kerja Efektif per bulan = 20 hari x 5 jam =100 jam = 6.000 menit
- d. Jam Kerja Efektif per tahun = 240 hari x 5 jam =1.200 jam = 72.000 menit

Setiap unit kerja mempunyai hasil kerja yang berbeda satu sama lain baik jenis maupun satuannya, sehingga agar dapat diukur dengan alat ukur jam kerja

efektif, semua produk/hasil kerja tersebut harus dikonfirmasi sehingga memiliki satu kesatuan.

Untuk dapat menjadikan hal tersebut, setiap volume kerja yang berbeda antara unit kerja adalah merupakan variabel tetap dalam pelaksanaan analisis beban kerja dalam arti volume kerja setiap waktu dapat berubah, sedangkan waktu yang dipergunakan untuk menghasilkan/menyelesaikan produk tersebut (yang selanjutnya akan disebut norma waktu) relatif tetap, dan selanjutnya akan menjadi *variabel tetap* dalam pelaksanaan analisis beban kerja (Widjaja, 2014:100).

Berdasarkan definisi yang telah diuraikan di muka, disebutkan bahwa beban/bobot kerja merupakan hasil kali volume kerja dengan norma waktu. Volume kerja setiap unit kerja dapat diketahui berdasarkan dokumentasi hasil kerja yang ada, sedangkan norma waktu perlu ditetapkan dalam standar norma waktu baku yang akan dijadikan faktor tetap dalam setiap melakukan analisis beban kerja dengan asumsi-asumsi tidak terdapat perubahan yang menyebabkan norma waktu tersebut berubah.

Pengukuran beban kerja dimulai dengan pengukuran dan perumusan Norma waktu setiap proses/tahapan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan uraian, dan prosedur kerja yang berlaku. Dalam melakukan pengukuran dan perumusan norma waktu, dilakukan secara cermat dan seksama dengan memperhatikan tingkat kewajaran penggunaan waktu kerja bagi pegawai/pemangku jabatan terkait dan terhadap kebenaran uraian proses/tahapan kerja untuk menghasilkan produk, sehingga dapat diperoleh hasil pengukuran beban kerja yang memadai (Sudarwan, 2010:112).

E. Aspek-Aspek Yang Mempengaruhi Beban Kerja.

Beban kerja merupakan faktor ekstrinsik individu yang menjadi salah satu sumber munculnya tekanan, karena beban kerja yang dihadapinya terlalu banyak. Kondisi ini menuntut pegawai untuk memberikan energi yang lebih besar lagi daripada biasanya di dalam menyelesaikan pekerjaannya, tetapi semua ini tergantung pada masing-masing individualnya, maksudnya tugas-tugas tersebut akan selesai dengan baik atau tidak tergantung bagaimana seseorang menghayati beban kerja yang dirasakannya.

Beban kerja yang berasal dari lingkungan psikis pekerjaan karena beban kerja yang berasal dari lingkungan fisik pekerjaan yang berupa rancangan ruang kerja, rancangan pekerjaan (termasuk peralatan dan prosedur kerja) sudah sesuai dengan standar yang berlaku, kondisi lingkungan kerja (kebisingan, ventilasi, penerangan) sudah dirasakan nyaman dan sudah tingkat *visual privacy* serta *acoustical privacy* (pekerjaan-pekerjaan tertentu membutuhkan tempat kerja yang dapat memberikan privasi bagi pegawainya) sudah terjaga dengan baik, namun pekerjaan yang dihayati sebagai beban kerja adalah beban kerja psikis. Adapun beban kerja lingkungan psikis menurut Cohen (dalam Tanumihardjo, 2013:129) meliputi :

- a. Pekerjaan yang berlebihan (*work overload*)
- b. Sistem pengawasan yang buruk (*poor quality of superviory*)
- c. Suasana politik yang tidak aman (*Insecure political climate*)
- d. Kurangnya umpan balik prestasi (*insufficient performance feedback*)
- e. Ketidakjelasan Peran (*role ambiguity*)
- f. Frustrasi (*frustration*)
- g. Perbedaan nilai-nilai instansi dengan nilai-nilai yang dimiliki pekerja (*differences between company's and employee's value*)
- h. Perubahan-perubahan dalam segala bentuk (*change of any type*)
- i. Perselisihan antar pribadi dan antar kelompok (*interpersonal and*

intergroup conflict).

Pegawai yang menghayati pekerjaannya sebagai beban yang berat seperti banyaknya pekerjaan yang harus dikerjakan, *goal setting* yang dirasakan terlalu tinggi, waktu penyelesaian pekerjaan terbatas membuat mereka menilai pekerjaannya sebagai suatu beban kerja yang berat, dan mereka merasa tertekan sehingga menimbulkan ketegangan karena pekerjaan yang dibebankan kepadanya tidak sanggup untuk diselesaikan secara maksimal meskipun mereka telah mencoba mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan tersebut, hal ini dikarenakan kemampuan pegawai yang tidak sesuai dengan tuntutan institusi (Sinambela, 2015:142).

Menurut Michael G (Suprpto, 2011:128) mengemukakan bahwa jika pegawai menghayati pekerjaan sebagai beban kerja sehingga pegawai mengalami ketegangan di dalam pekerjaan karena kemampuannya tidak sesuai dengan tuntutan organisasi hal ini akan berdampak pada perilaku yang ditampilkan oleh pegawai yaitu perilaku tidak efektif dalam bekerja, seperti malas, menghindari tugas atau rendahnya motivasi dan kinerja pegawai. Selain itu menurut Kirmeyer dan Dougherty (dalam Syamsiyah 2013:22), beban kerja yang berlebihan pun akan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dan kinerja pegawai.

Dimensi beban kerja menurut Musanef (2015:79) menggunakan indikator-indikator, antara lain : a). Jam kerja efektif, b). Latarbelakang Pendidikan dan, c).

Jenis pekerjaan yang diberikan

2.5. Konsep Penempatan Pegawai

2.5.1. Pengertian Penempatan Pegawai

Menurut teori manajemen sumber daya manusia yang dimaksud dengan penempatan adalah penugasan seseorang untuk menduduki jabatan, menyelenggarakan fungsi dan menjalankan aktifitas tertentu. Dengan kata lain, penempatan adalah alokasi sumber daya manusia untuk melakukan pekerjaan tertentu (Siagian, 2013:151).

Menurut Hasibuan (2015:63) bahwa penempatan (*placement*) pegawai adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan kewenangan kepada orang tersebut. Penempatan merupakan proses atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda.

Penempatan pegawai tidak selalu berarti penempatan pegawai baru tetapi bisa pula berarti sebagai promosi, transfer dan mutasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian (2013:169), bahwa dalam teori manajemen sumber daya manusia yang mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi.

Menurut Sastrohadiwiryono (2013:138) penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelakasana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya”.

Penempatan ini harus di dasarkan *job description* dan *job spesifcation* yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip “Penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan

yang tepat” atau *“the right man in the right place and the right man behind the right job”*.

Prinsip penempatan yang tepat harus dilaksanakan secara konsekuen supaya pegawai dapat bekerja sesuai dengan keahliannya masing-masing. Dengan penempatan yang tepat, gairah kerja, mental kerja dan prestasi kerja akan mencapai hasil yang optimal, bahkan kreatifitas serta prakarsa pegawai dapat berkembang. Penempatan yang tepat merupakan motivasi yang menimbulkan antusias dan moral kerja yang tinggi bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Jadi penempatan pegawai yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja optimal dari setiap pegawai selain modal kerja, kreativitas dan prakarsanya juga akan berkembang.

2.5.2. Tujuan Penempatan Pegawai

Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan pegawai, manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang pegawai atau calon pegawai dengan tujuan antara lain agar pegawai bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas.

Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan pegawai, manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang pegawai atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar pegawai bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang

dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas.

Menurut Sastrohadiwiryo (2013:133) maksud diadakan penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria sebagai berikut: a). Kemampuan, b). Kecakapan, dan c). Keahlian. Tujuan penempatan pegawai ini adalah untuk menempatkan orang yang tepat dan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, sehingga sumber daya manusia yang ada menjadi produktif.

Hal ini sesuai dengan pendapat Sadili (2010:169), penempatan pegawai mengandung arti pemberian tugas tertentu kepada pekerja agar ia mempunyai kedudukan yang paling baik dan paling sesuai dengan didasarkan pada rekrutmen, kualifikasi pegawai dan kebutuhan pribadi.

Penempatan yang tepat merupakan cara untuk mengoptimalkan kemampuan, keterampilan menuju prestasi kerja bagi pegawai itu sendiri. Hal ini merupakan bagian dari proses pengembangan pegawai (*employer development*) dengan demikian pelaksanaannya harus memperhatikan prinsip efisiensi (kesesuaian antara keahlian yang dipersyaratkan dengan dimiliki oleh pegawai).

Sebagaimana yang ditulis oleh Milkovich dan Boudreau (dalam Sedarmayanti, 2009:56) sebagai berikut: penempatan pegawai dari dalam dan orientasi/pelatihan pegawai dipusatkan pada pengembangan pegawai yang ada, mereka harus memelihara keseimbangan antara perhatian organisasi terhadap efisiensi (kesesuaian optimal antara skill dan tuntutan) dengan keadilan

(mempersepsi bahwa kegiatan tersebut adalah adil, sah dan memberikan kesempatan merata).

Dalam menganalisis pengisian posisi melalui internal recruitment tidak terlepas dari seleksi Pegawai yang akan ditempatkan, karena beberapa kriteria harus dipenuhi oleh calon, seperti keterampilan (*skill*) kemampuan (*ability*) dan pengetahuan (*knowledge*) atau individu yang kompeten. Sumber daya yang dimiliki organisasi dan fungsi manajemen sebenarnya dalam rangka untuk melaksanakan kebijaksanaan dan tujuan organisasi. Dengan demikian suatu organisasi harus memikirkan apabila sumber daya manusia mampu memberikan kontribusi kepada organisasi, mereka penting bagi organisasi untuk memberikan kebijakan dan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan pegawai atas kontribusi yang diberikan.

2.5.3. Prinsip - Prinsip Penempatan Pegawai

Prinsip merupakan petunjuk arah layaknya kompas. Sebagai petunjuk arah, pegawai bisa berpegangan pada prinsip - prinsip yang telah disusun dalam menjalani hidup tanpa harus kebingungan arah karena prinsip bisa memberikan arah dan tujuan yang jelas pada setiap kehidupan. Seorang leader atau pemimpin yang baik adalah seorang pemimpin yang berprinsip. Karena seorang pemimpin yang berprinsip pasti akan terarah dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin.

Prinsip adalah suatu pernyataan fundamental atau kebenaran umum maupun individual yang dijadikan oleh seseorang atau kelompok sebagai sebuah pedoman untuk berpikir atau bertindak. Sebuah prinsip merupakan roh dari

sebuah perkembangan ataupun perubahan, dan merupakan akumulasi dari pengalaman ataupun pemaknaan oleh sebuah obyek atau subyek tertentu.

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan pegawai menurut Musanef (2015:13) sebagai berikut:

1. Prinsip kemanusiaan. Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak dianggap mesin.
2. Prinsip demokrasi. Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan kegiatan.
3. Prinsip *the right man on the right place*. Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengan, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.
4. Prinsip *equal pay for equal work*. Pemberian balas jasa terhadap pegawai baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang didapat oleh pegawai yang bersangkutan.
5. Prinsip kesatuan arah. Prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap pegawai yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, dibutuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas, sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.
6. Prinsip kesatuan tujuan. Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah, artinya arah yang dilaksanakan pegawai harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.
7. Prinsip kesatuan komando. Pegawai yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap Pegawai hanya mempunyai satu orang atasan.
8. Prinsip efisiensi dan produktifitas kerja. Prinsip ini merupakan kunci kearah tujuan perusahaan atau organisasi karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

2.5.4. Prosedur Penempatan Pegawai

Prosedur penempatan pegawai berkaitan erat dengan sistem dan proses yang digunakan. Berkaitan dengan sistem penempatan, Sastrohadiwiryo (2013:130) mengemukakan harus terdapat maksud dan tujuan dalam merencanakan sistem penempatan pegawai. Flippo dalam Panggabean (2004:150) untuk memulai prosedur penempatan personalia, harus dipenuhi 3 (tiga)

persyaratan pendahuluan sebagai berikut :

1. Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang di kembangkan melalui analisis tenaga kerja.
2. Harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan.
3. Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

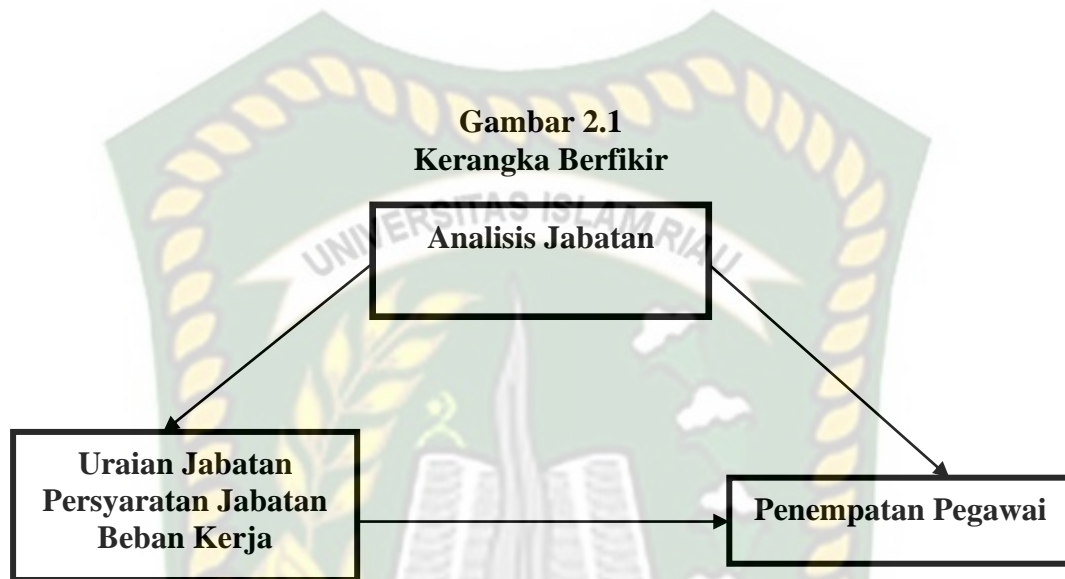
Berikut ini merupakan indikator-indikator penempatan pegawai dari dimensi tersebut : 1). Prestasi Akademis, meliputi: prestasi yang pernah dicapai dan Jabatan yang bagus, 2). Pengalaman, meliputi: bekerja secara profesional, menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tidak terdapat tindak negatif atau kriminal, 3). Kesehatan Fisik dan Mental, meliputi: pegawai jarang absen dan tingkat kehadiran tinggi, dan 4). Usia pegawai, meliputi: tingkat senioritas masih diutamakan dan semakin matang dalam pemikiran dan tindakan.

2.6. Kerangka Berfikir Penelitian.

Keberhasilan suatu organisasi bukanlah merupakan suatu yang dapat diperoleh secara instan, namun merupakan suatu proses integrasi dari kinerja individu yang melakukan aktivitas organisasi. Maka hasil dari analisis jabatan diharapkan akan dapat tersusun uraian jabatan yang baik yang sesuai dengan keterampilan, tugas, kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan sumber daya manusia untuk melakukan pekerjaan tertentu. Untuk itu penciptaan desain analisis jabatan menjadi tuntutan bagi organisasi.

Melalui analisis jabatan yang tepat akan diperoleh semua informasi mengenai suatu jabatan, antara lain meliputi dimensi pekerjaan, tugas-tugas, tanggung jawab, karakteristik sumber daya manusia dan kondisi kerja. Dengan dimensi-dimensi tersebut, organisasi dapat menyusun deskripsi jabatan yang

benar-benar sesuai dengan karakteristik masing-masing jabatan, sehingga analisis jabatan yang dipakai dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan produktivitas kinerja pegawai. Berangkat dari penjelasan tersebut, maka kerangka berfikir yang dapat peneliti kembangkan adalah sebagai berikut:



Sumber: modifikasi peneliti 2016

2.7. Hipotesis

Hipotesis merupakan prediksi mengenai kemungkinan hasil dari suatu penelitian. Atau dalam kata lain, hipotesis merupakan jawaban yang sifatnya sementara terhadap permasalahan yang diajukan dalam penelitian. Maka dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis hipotesis alternatif yang mana hipotesis ini mengkaji adanya pengaruh antara variabel yang satu dengan yang lain (Arikunto, 2016: 107). Adapun hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H₀: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara analisis jabatan terhadap penempatan pegawai di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim (UIN SUSKA) Riau

H1: Terdapat pengaruh yang signifikan antara analisis jabatan terhadap penempatan pegawai di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim (UIN SUSKA) Riau

2.8. Konsep Operasional dan Operasionalisasi Variabel

2.8.1. Konsep Operasional

Konsep Operasional merupakan istilah dan defenisi maupun penjabaran yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan, kelompok atau individu tertentu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Melalui defenisi konseptual, peneliti diharapkan akan dapat menyederhanakan pemikirannya dengan menggunakan satu istilah untuk beberapa kejadian yang berkaitan satu dengan yang lainnya.

Untuk mendapatkan batasan yang jelas dari masing-masing konsep yang diteliti atau untuk menghindari interpretasi ganda dari variabel yang diteliti (Arikunto, 2016: 112), maka dalam hal ini peneliti mengemukakan defenisi konseptual pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Analisis Jabatan adalah suatu kegiatan pengumpulan, penilaian dan penyusunan berbagai informasi secara sistematis yang berkaitan dengan jabatan yang mencakup sekelompok tugas, kewajiban dan tanggung jawab
2. Beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh jabatan atau unit organisasi yang merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu, dimana perhitungan analisa beban kerjanya dengan

mempertimbangkan faktor-faktor jam kerja, waktu kerja, latarbelakang pendidikan pegawai dan jenis pekerjaan.

3. Penempatan pegawai adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan kewenangan kepada orang tersebut

2.8.2. Operasionalisasi Variabel

Untuk mengukur masing-masing variabel penelitian serta menganalisis Pengaruh Analisis Jabatan dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim (UIN SUSKA) Riau, maka masing-masing variabel yang digunakan akan dioperasionalkan dengan bentuk pentabelan seperti berikut:

Tabel 2.1
Operasionalisasi Variabel Analisis Jabatan terhadap Penempatan Pegawai di UIN Suska Riau

Konsep	Variabel	Indikator	Item Penilaian	Skala Pengukuran
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Analisis jabatan dan analisis beban kerja adalah proses pengumpulan, penilaian dan penyusunan (1)	Analisis jabatan (2)	Uraian Jabatan (<i>Job Discription</i>) (3)	Wewenang	1. Sangat Baik 2. Baik 3. Kurang baik 4. Tidak baik
			Tanggung Jawab,	
Kondisi pekerjaan				
Fasilitas kerja				
		Standar hasil kerja		
informasi tentang kegiatan, tugas, kewajiban dan tanggungjawab seorang pegawai dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan kinerja pegawai adalah		Persyaratan Jabatan (<i>Job Specification</i>) (3)	Pendidikan dan pelatihan	1. Sangat Baik 2. Baik 3. Kurang Baik 4. Tidak Baik
			Kompetensi/kemampuan	
Pengalaman				
Wawasan / Pengetahuan				
		Output (Hasil kerja)	Rincian/Uraian tugas jabatan	1. Sangat Baik 2. Baik 3. Kurang Baik 4. Tidak Baik
			Satuan hasil kerja	
			Jumlah waktu yang dibutuhkan setiap tugas	

prestasi yang dihasilkan oleh pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas (Thoha,2008:119)				
	Beban Kerja	Target waktu kerja	1. Sangat Baik	
		Volume kerja	2. Baik	
		Waktu kerja efektif	3. Kurang Baik 4. Tidak Baik	
	Penempatan pegawai	Prestasi Akademis	Prestasi yang pernah dicapai	1. Sangat Baik 2. Baik
			Jabatan Bagus	3. Kurang Baik 4. Tidak Baik
	Pengalaman	Bekerja secara profesional	1. Sangat Baik 2. Baik 3. Kurang Baik 4. Tidak Baik	
		Menyelesaikan pekerjaan dengan baik		
		Tidak terdapat tindakan negatif atau kriminal		
	Kesehatan Fisik dan Mental	Pegawai Jarang absen	1. Sangat Baik 2. Baik 3. Kurang Baik 4. Tidak Baik	
Tingkat Kehadiran tinggi				
Usia	Tingkat senioritas masih diutamakan	1. Sangat Baik 2. Baik 3. Kurang Baik 4. Tidak Baik		
	Semakin matang dalam pemikiran dan bertindak			

Sumber: Modifikasi Peneliti 2016

2.9. Teknik Pengukuran dan Skor.

Untuk menemukan nilai dari objek yang diukur dalam penelitian ini, maka peneliti perlu membuat teknik penskoran yang bertujuan untuk menemukan kategori ukuran dari setiap indikator penelitian yang terdapat dari tiap-tiap variabel yang akan peneliti nilai. Untuk membuat kesimpulan dari kata-kata yang diperoleh melalui indikator-indikator diatas, maka peneliti membuat teknik pengukuran variabel dengan cara *Skala Likert*, yaitu dengan membuat seperangkat nilai angka atau skor yang ditetapkan kepada suatu subjek (Zuriah, 2011:189), sebagai berikut:

Sangat Setuju	:	Jumlah skor 4
Setuju	:	Jumlah skor 3
Kurang Setuju	:	Jumlah skor 2
Tidak Setuju	:	Jumlah skor 1

Sedangkan untuk teknik pengukuran atau penilaian dari kedua variabel, peneliti membuat skala interval (Sugiono, 2007:64). Dari sejumlah item pertanyaan yang telah peneliti tetapkan, kemudian peneliti mencari interval dengan cara membagi penilaian kedalam 4 range dengan penjelasan: 1). Sangat Baik, 2). Baik, 3). Kurang Baik, dan 4). Tidak Baik.

Cara kerja pengukuran atau penilaian, peneliti membagikan lembaran kuisisioner kepada 45 orang sampel (responden) dengan jumlah item pertanyaan yang bervariasi untuk kemudian dicari interval penilaian. Dari sejumlah item pertanyaan yang telah peneliti tetapkan, kemudian peneliti mencari interval dengan rumus:

$$\text{Interval: } \frac{\text{Total Skor Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Skor Terendah}}{\text{Jumlah Kategori Penilaian}}$$

Dimana ketentuan/kriteria penilaian:

$$\text{Total skor tertinggi} = \text{nilai kategori tertinggi} \times \text{jumlah pertanyaan} \times \text{jumlah responden}$$

$$\text{Total skor terendah} = \text{nilai kategori terendah} \times \text{jumlah pertanyaan} \times \text{jumlah responden}$$

Maka perhitungan interval untuk variabel Analisis Jabatan Pegawai UIN Suska Riau dengan jumlah pertanyaan 20 item dan jumlah sampel sebanyak 45 orang pegawai, dijelaskan dalam rumus dibawah ini:

Total skor tertinggi = $4 \times 20 \times 45 = 3600$ (jumlah skor tertinggi)

Total skor terendah = $1 \times 20 \times 45 = 900$ (jumlah skor terendah)

$$\text{Interval} : \frac{3600 - 900}{4} - (1) = \frac{2700}{4} - (1) = 675 - 1 = 674$$

Jadi interval dalam pengukuran variabel Analisis Jabatan yaitu = 674

Sangat Baik : apabila jumlah skor yang diperoleh dari jawaban responden tentang Analisis Jabatan berada pada interval 2926– 3600

Baik : apabila jumlah skor yang diperoleh dari jawaban responden tentang Analisis Jabatan berada pada interval 2251 – 2925

Kurang Baik : apabila jumlah skor yang diperoleh dari jawaban responden tentang Analisis Jabatan berada pada interval 1576 – 2250

Tidak Baik : apabila jumlah skor yang diperoleh dari jawaban responden tentang Analisis Jabatan berada pada interval 900 - 1575.

Sedangkan perhitungan interval untuk variabel Penempatan Pegawai UIN Suska Riau dengan jumlah pertanyaan 16 item dan jumlah sampel sebanyak 45 orang pegawai, dijelaskan dalam rumus dibawah ini:

Total skor tertinggi = $4 \times 16 \times 45 = 2880$ (jumlah skor tertinggi)

Total skor terendah = $1 \times 16 \times 45 = 720$ (jumlah skor terendah)

$$\text{Interval} : \frac{2880 - 720}{4} - (1) = \frac{2160}{4} - (1) = 540 - 1 = 539$$

Jadi interval dalam pengukuran variabel Penempatan Pegawai yaitu = 539

- Sangat Baik : apabila jumlah skor yang diperoleh dari jawaban responden tentang Penempatan Pegawai berada pada interval 2340 – 2880
- Baik : apabila jumlah skor yang diperoleh dari jawaban responden tentang Penempatan Pegawai berada pada interval 1800 – 2339
- Kurang Baik : apabila jumlah skor yang diperoleh dari jawaban responden tentang Penempatan Pegawai berada pada interval 1260 – 1799
- Tidak Baik : apabila jumlah skor yang diperoleh dari jawaban responden tentang Penempatan Pegawai berada pada interval 720 – 1259