

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perkembangan ilmu pengetahuan yang pesat telah meningkatkan persaingan di berbagai bidang. Perkembangan tersebut dapat dilihat pada kemajuan alat-alat teknik, transportasi, dan komunikasi, dan terus berkembang seiring dengan perkembangan zaman. Manusia merupakan sumber daya yang penting dalam organisasi karena mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan.

Menurut Byrd (2011), Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aset yang paling penting dalam sebuah organisasi. Pelaksanaan kegiatan organisasi tidak dapat berjalan dengan baik apabila tidak didukung sumber daya yang handal, meskipun kegiatan tersebut didukung oleh sarana dan prasarana serta pendanaan yang memadai. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan kunci utama yang harus diperhatikan dalam setiap aktivitas organisasi.

Organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang efektif, efisien, dan peka terhadap perubahan. Oleh karena itu, untuk menghasilkan sumber daya yang efektif, organisasi perlu melakukan perencanaan sumber daya manusia yang tepat untuk mendorong terwujudnya visi dan misi organisasi. Jika direncanakan dan dikelola dengan baik maka sumber daya manusia akan menjadi sangat potensial, namun jika terdapat kendala dalam perencanaan dan pengelolaan akan menjadi beban bagi organisasi. Menurut Edison (2010),

perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah suatu proses yang dilakukan secara sistematis dalam rangka mempersiapkan ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas di bidangnya, serta memiliki daya saing kuat sesuai dengan arah tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia mempengaruhi kinerja organisasi dengan praktik manajemen yang dilakukan dan memiliki sasaran yang cukup luas yaitu tidak hanya terbatas pada pegawai operasional saja, tetapi juga mencakup tingkatan-tingkatan esensial untuk menunjang keberhasilan organisasi. Sumber daya manusia sebagai pelaku organisasi memiliki perbedaan sikap dan pengalaman. Perbedaan sikap tersebut akan mempengaruhi pekerjaan atau prestasi masing-masing individu.

Sumber daya manusia dalam lingkup Organisasi Pemberdayaan Aparatur Daerah, Sekretariat Daerah Kota Cirebon merupakan aset yang harus dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya agar setiap karya yang dihasilkan memenuhi apa yang diincar oleh organisasi. Berdasarkan output atau hasil kerja yang dapat dihasilkan oleh masing-masing pegawai maka dapat diketahui berapa jumlah pegawai yang sebenarnya dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai target. Hal tersebut dapat dilakukan melalui pengukuran beban kerja, sehingga pegawai dapat bekerja secara maksimal.

Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standart kerja menurut jenis pekerjaannya (Mangkuprawira,2003). Beban kerja yang diberikan kepada pegawai dapat terjadi dalam tiga keadaan. Yang pertama didasarkan pada beban kerja standar, yang kedua adalah beban kerja terlalu tinggi (over capacity), dan yang ketiga adalah beban kerja terlalu rendah

(under capacity). Beban kerja yang terlalu berat atau terlalu ringan akan mempengaruhi efisiensi kerja. Beban kerja yang terlalu ringan berarti terlalu banyak tenaga kerja. Begitu pula sebaliknya, jika tenaga tidak mencukupi atau beban kerja kecil dan jumlah pegawai sedikit, maka akan mengakibatkan kelelahan fisik dan mental pegawai. Terakhir, pegawai menjadi tidak produktif karena mereka lelah.

Penerapan Beban Kerja merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan di berbagai instansi negeri maupun swasta. Berdasarkan keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara No. 20 Tahun 1990, beban kerja diperlukan untuk menetapkan waktu bagi seorang pekerja yang memenuhi persyaratan (qualified) dalam menyelesaikan pekerjaan tertentu pada suatu tingkat prestasi yang telah ditetapkan.

Beban kerja adalah proses penentuan jumlah jam kerja yang digunakan oleh alat yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu dalam waktu tertentu. Jumlah jam kerja setiap pegawai akan menunjukkan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan agar efisiensi kerja yang terbaik dapat tercapai sesuai dengan tujuan organisasi. Setiap unit, frekuensi rata-rata tiap jenis pekerjaan.

Dalam Lembaran Negara RI tahun 2000 nomor 194 tanggal 10 Nopember 2000 dijelaskan bahwa dalam pasal 4 (2) pada huruf “c” berbunyi analisis beban kerja dan perkiraan kapasitas seorang pegawai negeri sipil dalam jangka waktu tertentu adalah frekwensi rata-rata masing-masing satuan jenis pekerjaan dalam jangka waktu tertentu.

Globalisasi yang terjadi di segala bidang harus ditanggapi secara positif oleh semua lembaga, baik pemerintah maupun non pemerintah. Persaingan yang kuat membutuhkan peningkatan ruang lingkup pekerjaan organisasi. Seperti meningkatkan produktivitas pegawai. Hal ini terkait erat dengan peran sumber daya manusia yang merupakan penggerak utama dalam membantu organisasi mencapai visi, misi, tujuan dan strateginya. Sumber daya manusia saat ini dilihat tidak hanya sebagai pegawai, tetapi juga rekan atau partner, sehingga sumber daya manusia harus diperlakukan dan dikelola dengan baik. Selain itu, perlu diketahui bahwa setiap sumber daya manusia sangat beragam dan berbeda satu sama lain, sehingga diperlukan pelayanan yang tepat.

Perencanaan pegawai yang baik merupakan hal penting yang mencakup analisis pekerjaan dan analisis beban kerja secara keseluruhan. Menurut Moekijat, dalam Windry Novera (2010) analisis beban kerja merupakan metode yang biasa digunakan untuk menentukan jumlah dan kuantitas pegawai yang diperlukan. Distribusi beban kerja yang tidak merata dapat menimbulkan suasana kerja yang tidak nyaman, karena pegawai merasa beban kerja yang mereka lakukan terlalu besar atau bahkan kurang. Sumber daya manusia bagian pada Bagian Organisasi Pemberdayaan Aparatur Daerah, Sekretariat Daerah Kota Cirebon harus dikelola dengan baik, terutama untuk memastikan beban kerja setiap pegawai sesuai dengan kemampuannya. Pegawai yang kurang bekerja optimal sesuai dengan kapasitasnya dapat berakibat terganggunya proses pencapaian tujuan organisasi.

Dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan di Bagian Organisasi Pemberdayaan Aparatur Daerah, Sekretariat Daerah Kota Cirebon masih perlu ditingkatkan dan diperlukan langkah-langkah tindakan agar tujuan dan sasaran

dapat tercapai dengan baik. Bahwa beban kerja yang harus diselesaikan Bagian Organisasi Pemberdayaan Aparatur Daerah sesuai dengan tugas dan fungsinya dapat diselesaikan dengan target yang telah ditetapkan dan sesuai dengan ketentuan. Ada beberapa permasalahan yang masih terjadi di Bagian Organisasi Pemberdayaan Aparatur Daerah antara lain: Tumpang tindihnya pelaksanaan kegiatan administrasi, oleh karena itu perlu dilihat beban kerja individu dan beban kerja sub bagian yang satu. sub divisi merasa memiliki beban kerja yang lebih tinggi. lebih banyak dibandingkan sub bagian lainnya, karena perbedaan jumlah kegiatan dan sub kegiatan, seperti terlihat pada tabel berikut.

Tabel 1.1

Jumlah Kegiatan dan Jumlah Sub Kegiatan Masing-masing Sub Bagian  
di Bagian Organisasi Pemberdayaan Aparatur Daerah

| No | Nama Sub Bagian                            | Jumlah Kegiatan | Jumlah Sub Kegiatan | Ket.                     |
|----|--------------------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------------|
| 1. | Sub Bagian Ketatalaksanaan                 | 3               | 30                  | -Terjadwal<br>-12 bulan  |
| 2. | Sub Bagian Kelembagaan Dan ANJAB           | 2               | 12                  | - Terjadwal<br>-12 bulan |
| 3. | Sub Bagian Kinerja Dan Reformasi Birokrasi | 2               | 6                   | - Terjadwal<br>-12 bulan |

(Sumber Data : Data Kegiatan Bagian ORPAD, SETDA Kota Cirebon 2020)

Tabel 1.2

Jumlah Pegawai Masing-masing Sub Bagian  
di Bagian Organisasi Pemberdayaan Aparatur Daerah

| No    | Nama                                       | Jumlah Pegawai | Tenaga teknis non keahlian |
|-------|--------------------------------------------|----------------|----------------------------|
| A.    | Kepala Bagian                              | 1              |                            |
| B. 1. | Sub Bagian Ketatalaksanaan                 | 3              |                            |
| 2.    | Sub Bagian Kelembagaan Dan ANJAB           | 1              | 1                          |
| 3.    | Sub Bagian Kinerja Dan Reformasi Birokrasi | 2              |                            |

(Sumber Data : Data Pegawai Bagian ORPAD, SETDA Kota Cirebon 2020)

Terlihat dari tabel di atas bahwa terdapat variasi jumlah Kegiatan dan Sub Kategori, sehingga hal ini dapat mempengaruhi beban kerja individu, sebagian pekerja dapat pulang lebih awal karena beban kerja yang menjadi tanggung jawabnya sedikit, tidak dikerjakan atau menunda pekerjaan, ada juga pegawai yang sering tidak masuk kantor karena berbagai alasan yang disebabkan oleh kurangnya tanggung jawab masing-masing orang atas pelaksanaan pekerjaannya. Hal ini akan terjadi sebaliknya dengan salah satu Sub bagian yang ada pada Bagian Organisasi Pemberdayaan Aparatur Daerah, Sekretariat Daerah Kota Cirebon dimana salah satu Sub Bagian bekerja melebihi jam kerja. Dari perbedaan diatas dapat dikatakan bahwa terdapat perbedaan beban kerja pada saat melaksanakan tugas, karena pembagian pegawai tidak berdasarkan beban kerja yang ada. Beban kerja yang berat menyebabkan jam kerja lebih banyak, atau pekerjaan hari sebelumnya tidak

bisa diselesaikan, sehingga harus dilanjutkan keesokan harinya. Untuk mengetahui jumlah pekerjaan yang harus dilakukan, penelitian dapat dilakukan dengan mengukur waktu kerja pegawai dalam sehari dari waktu kerja efektif yang sebenarnya digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Dalam Keputusan Presiden Nomor 68 Tahun 1995, instansi pemerintah telah menetapkan jam kerja 37 jam 30 menit per minggu, baik untuk 5 (lima) hari kerja maupun 6 (enam) hari kerja sebagaimana diatur dalam Peraturan Daerah masing-masing. Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 telah ditetapkan Jam Kerja Pegawai Negeri Sipil per hari adalah 7,5 jam (7 jam 30 menit). Jam kerja efektif adalah 5,5 jam (5 jam 30 menit). Jam Kerja Efektif adalah banyaknya jam kerja formal yang dikurangi dengan waktu kerja yang hilang akibat tidak bekerja (tunjangan) seperti buang air besar, istirahat, istirahat makan dan sebagainya. Tunjangan rata-rata sekitar 25% dari total jumlah jam kerja formal.

Dengan ketentuan jam kerja PNS 7,5 jam kita dapat membagi menjadi tiga bagian kegiatan yaitu kegiatan produktif/ efektif yaitu kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan tugasnya misalnya mengetik, rapat, dan pekerjaan dinas lainnya yang terdapat pada uraiannya. dari tugas utama di setiap bagian. subbagian. Aktivitas tidak produktif seperti membaca koran atau artikel, mengobrol, datang terlambat, keluar kantor bukan karena alasan resmi dan pulang lebih awal. Aktivitas pribadi seperti makan, minum, sholat, istirahat, buang air besar dan sejenisnya.

Menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah. Pemerintah Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh

pemerintah daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Sekretariat Daerah merupakan unsur staf yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota. Bagian Organisasi dan Pendayagunaan Aparatur Daerah dengan jumlah pegawai 8 orang yang terdiri dari 1 (satu) orang Kepala Bagian, 3 (tiga) orang Kepala Sub Bagian, 3 (lima) orang jabatan fungsional umum dan 1 (satu) tenaga teknis non keahlian. Pembagian pengelola data pada masing-masing Sub Bagian adalah sebagai berikut:

1. Sub Bagian Ketatalaksanaan terdiri dari 1 (satu) Kepala Sub Bagian, (satu), 1 (satu) orang Analis Tatalaksana, dan 1 (satu) tenaga Pelaksana teknis.
2. Sub Bagian Kelembagaan Dan ANJAB terdiri dari 1 (satu) Kepala Sub Bagian, dan 1 (satu) orang Staff tenaga teknis non keahlian.
3. Sub Bagian Kinerja Dan Reformasi Birokrasi terdiri dari 1 (satu) Kepala Sub Bagian, 1 (satu) orang Analis Akuntabilitas Kinerja Aparatur.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka peneliti melakukan penelitian yang berjudul **“Efektivitas Penerapan Beban Kerja Pegawai Pada Bagian Organisasi Pendayagunaan Aparatur Daerah (ORPAD) Sekretariat Daerah Kota Cirebon”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan data jumlah pegawai pada Bagian Organisasi dan Pendayagunaan Aparatur Daerah (ORPAD) Sekretariat Daerah Kota Cirebon. Diketahui adanya perbedaan jumlah pegawai pada setiap sub-bab. Pengukuran beban kerja perlu dilakukan untuk mengetahui beban kerja dan kebutuhan pegawai.

Permasalahan yang akan dikaji yaitu pegawai pada Bagian Organisasi dan Pendayagunaan Aparatur Daerah (ORPAD) Sekretariat Daerah Kota Cirebon dalam melaksanakan pekerjaannya beban kerja belum merata.

## 1.3 Identifikasi Masalah

Berdasarkan rumusan masalah diatas, dan untuk mempermudah mengenai pembahasan yang dilakukan, maka peneliti mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Seberapa efektif pembagian beban kerja pegawai sesuai dengan kemampuannya pada Bagian Organisasi dan Pendayagunaan Aparatur Daerah (ORPAD) Sekretariat Daerah Kota Cirebon?
2. Faktor-faktor apa yang mendukung dan menghambat efektivitas penerapan beban kerja pada Bagian Organisasi dan Pendayagunaan Aparatur Daerah (ORPAD) Sekretariat Daerah Kota Cirebon?
3. Upaya-upaya apa yang telah dilakukan untuk memenuhi beban kerja sehingga berdampak terhadap kinerja pegawai Bagian Organisasi dan Pendayagunaan Aparatur Daerah, Sekretariat Daerah Kota Cirebon?

### 1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang dilakukan yakni untuk mengetahui :

1. Menganalisis beban kerja terhadap kinerja pegawai pada Bagian Organisasi dan Pendayagunaan Aparatur Daerah (ORPAD) Sekretariat Daerah Kota Cirebon.
2. Untuk mengetahui apa saja yang menjadi hambatan dalam meningkatkan efektivitas penerapan beban kerja dalam kinerja pegawai Bagian Organisasi dan Pendayagunaan Aparatur Daerah (ORPAD) Sekretariat Daerah Kota Cirebon.
3. Menawarkan, langkah – langkah dan strategi yang harus dilakukan agar beban kerja pada Bagian Organisasi dan Pendayagunaan Aparatur Daerah (ORPAD) Sekretariat Daerah Kota Cirebon lebih efektif.

### 1.5 Kegunaan Penelitian

Terdapat kegunaan yang dapat diambil dalam penelitian ini, baik secara teoritis maupun secara praktis, yakni :

1. Kegunaan Penelitian Secara Teoritis

Manfaat penelitian ini diharapkan menjadi salah satu upaya untuk peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia dalam rangka mengatasi masalah beban kerja yang tidak merata pada Bagian Organisasi Dan Pendayagunaan Aparatur Daerah, Sekretariat Daerah Kota Cirebon. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau masukan bagi perkembangan Ilmu Administrasi Negara dan

menambah pengetahuan tentang peningkatan kinerja pemerintah untuk memperbaiki pembagian kerja agar lebih merata dan efektif.

## 2. Kegunaan Penelitian Secara Praktis

- a. Dalam penulisan ini, maka kegunaannya yakni diharapkan dapat dijadikan sumbangan pemikiran bagi instansi terkait yakni pada Bagian Organisasi Dan Pendayagunaan Aparatur Daerah, Sekretariat Daerah Kota Cirebon.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat menambah perbendaharaan kepustakaan dalam Ilmu Administrasi Negara, khususnya mengenai Beban Kerja maupun Sumber Daya Manusia dan dapat digunakan sebagai acuan dalam penelitian lebih lanjut pada kajian yang sama.

### 1.6 Kerangka Pemikiran

Untuk melaksanakan rangkaian tugas, wewenang dan tanggung jawab organisasi perlu menerapkan ketelitian beban kerja dengan mendeskripsikan dan mengelompokkan kegiatan-kegiatan yang serupa atau berkaitan erat satu sama lain yang akan dilakukan oleh pegawai. Variabel beban kerja dibagi lagi menjadi tiga sub variabel. yaitu kinerja yang optimal, peningkatan permintaan beban kerja, dan penurunan permintaan beban kerja.

Variasi beban kerja pegawai hendaknya serupa atau erat kaitannya satu sama lain, karena jika pegawai diberi tugas yang sangat berbeda, kemungkinan mereka tidak akan dapat menyelesaikan

pekerjaannya dengan baik. Beban kerja artinya setiap pegawai melaksanakan tugas-tugas pekerjaan yang dipercayakan dan dipertanggungjawabkan oleh unit organisasi atau pegawai tertentu sesuai dengan kemampuan dan kemampuannya sehingga efektifitas kerja dapat berjalan dengan baik.

Disini hubungan konsep beban kerja dengan pegawai berkaitan dengan dimana seorang pegawai diberikan beban kerja yang tidak sesuai dengan kemampuannya atau beban kerja yang terlalu banyak atau terlalu sedikit akan mempengaruhi kondisi fisik dan mental pegawai itu sendiri. Sehingga akibat dari beban kerja yang harus dikerjakan akan menimbulkan banyak tenaga dan pikiran bahkan tenaga yang terkuras atau karena beban kerja tersebut sedikit terbuang percuma waktu efektif. Jika dalam menjalankan beban kerjanya pegawai yang bersangkutan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya atau diselesaikan dengan merger atau tertunda karena keterlambatan, maka pimpinan akan segera mengatakan bahwa pegawai tersebut tidak kompeten atau tidak rajin atau tidak serius dalam bekerja. Sehingga dinilai kinerja pegawai tersebut rendah, padahal jika dilihat dari beban kerja yang diberikan ternyata beban kerja pegawai tersebut tidak sesuai dengan kemampuannya.

Beban kerja setiap pegawai harus merata sehingga ada pegawai yang memiliki aktivitas atau beban kerja yang terlalu banyak atau beban kerjanya terlalu sedikit sehingga tampak menganggur pada saat jam kerja aktif, bahkan beban kerja ini tidak berarti harus sama persis, akan tetapi paling tidak dekat antara satu pegawai dengan pegawai lainnya

atau tidak mencolok, karena beban kerja yang tidak merata akan menimbulkan rasa ketidakadilan, karena akan ada pegawai yang menganggur sehingga akan mengganggu kesibukan pegawai. Biasanya beban kerja yang tidak merata tersebut disebabkan oleh pimpinan yang tidak dapat melihat kemampuan masing-masing pegawai, hal ini dikarenakan pimpinan yang memberikan penugasan kepada pegawai tidak sama dengan kemampuannya.

Setiap pegawai tentunya ingin mengetahui efek dari pekerjaannya, berdasarkan hasil pekerjaan orang lain, ia memotivasi mereka untuk melakukan introspeksi apakah pekerjaannya bagus atau tidak, dengan harapan pekerjaannya lebih baik. Dan pengaruh pekerjaan hanya dapat diketahui jika beban kerjanya sesuai dengan kemampuan yang tidak berlebihan atau bahkan beban kerjanya tidak terlalu kecil, bisa juga pekerjaan manusia dengan beban kerja yang rendah tidak baik. Jika tidak banyak hal yang bisa dilakukan, seseorang menjadi mudah bosan dan cenderung kehilangan minat pada pekerjaan yang mereka lakukan. Pada kondisi ini (underload) akan muncul error berupa hilangnya informasi akibat penurunan konsentrasi.

Secara garis besar, aktivitas manusia dapat diklasifikasikan menjadi dua komponen utama, yaitu kerja fisik (menggunakan otot sebagai pusat aktivitas) dan kerja mental (menggunakan otak sebagai pemicu utama). Kedua aktivitas tersebut tidak dapat dipisahkan sepenuhnya karena adanya keterkaitan yang erat antara satu dengan yang lainnya. Namun jika dilihat dari tenaga yang dikeluarkan, kerja mental murni relatif lebih sedikit mengeluarkan energi dibandingkan

dengan kerja fisik. Selanjutnya dalam menentukan berapa banyak pekerjaan dalam waktu efektif yang harus dikerjakan dan berapa banyak pegawai yang harus dituntut untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Untuk mengetahui penghitungan waktu kerja produktif selama satu tahun, dapat dilihat pada tabel berikut bahwa penghitungan waktu kerja produktif pegawai juga diketahui dari hari absen, ijin, dll sebesar 10% (International Labour Organization) yang kemudian dikalikan jumlah hari menurut penanggalan dalam 1 tahun adalah  $10\% \times 365 = 36,5$  hari, jadi dibulatkan menjadi 37 hari. Hasil perhitungannya adalah sebagai berikut:

Tabel 1.3

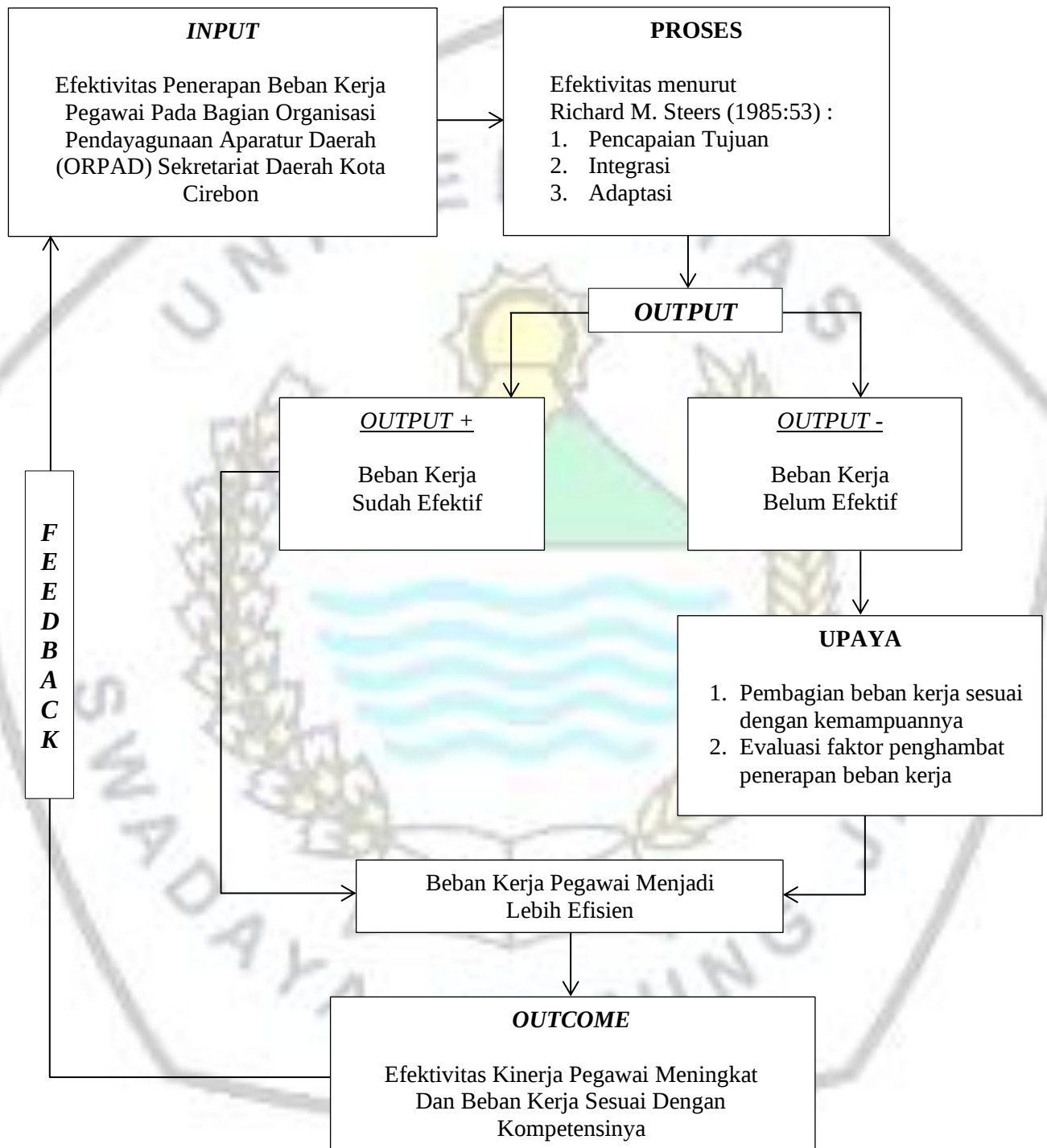
Perhitungan Hari Kerja Produktif Selama Satu Tahun

| PERHITUNGAN HARI KERJA<br>PEGAWAI              | BANYAK<br>HARI | TOTAL     |
|------------------------------------------------|----------------|-----------|
| Jumlah hari selama satu tahun menurut Kalender | 365            | 365 hari  |
| Jumlah hari Sabtu dan Minggu                   | 104            |           |
| Jumlah Hari Libur Nasional                     | 13             |           |
| Jumlah hari kerja efektif dalam 1 tahun        |                | 240 hari  |
| 1 hari kerja                                   | 8 jam          |           |
| Istirahat                                      | 0,5 jam        |           |
| Total 1 hari kerja                             |                | 7,5 jam   |
| Waktu efektif per hari                         |                | 7,5 jam   |
| Hari efektif dalam 1 tahun                     |                | 240 hari  |
| Waktu produktif dalam 1 tahun                  |                | 1.800 jam |

(Sumber Data : Data Perhitungan Hari Kerja Produktif Bagian ORPAD, SETDA Kota Cirebon 2020)

Gambar 1.1

## Kerangka Pemikiran



## 1.7 Definisi dan Operasionalisasi Konsep Penelitian

### 1.7.1 Definisi Operasional

Untuk memudahkan dalam menjelaskan konsep penelitian, dalam hal ini penulis akan mengemukakan definisi sebagai berikut :

1. Menurut Duncan (dalam Steers, 1985:53), efektivitas yang berasal dari kata efektif, yaitu suatu pekerjaan dikatakan efektif jika suatu pekerjaan dapat menghasilkan satu unit keluaran (output). Suatu pekerjaan dikatakan efektif jika suatu pekerjaan dapat diselesaikan tepat pada waktunya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Duncan (dalam Steers, 1985:53) mengungkapkan ada 3 indikator dalam efektivitas, 3 indikator tersebut adalah :

1. Pencapaian Tujuan
  2. Integrasi
  3. Adaptasi
2. Pengertian beban kerja menurut Suwatno (2011) adalah sejumlah kegiatan yang harus di selesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisis beban kerja atau teknik manajemen lainnya dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi.

Dimensi dari beban kerja menurut Suwanto (Anita, 2013: 70) ialah terdiri dari :

1. Jam Kerja Efektif
2. Latar Belakang Pendidikan
3. Jenis Pekerjaan Yang Diberikan
3. Kinerja pegawai menurut Sjahrudin Rasul dalam buku Pengukuran Kinerja Suatu Tinjauan Pada Instansi Pemerintah (2000:9), adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan perencanaan strategis.

Beban kerja adalah jumlah keluaran yang harus dihasilkan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja setiap pegawai harus sesuai dengan standar dan beban kerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Apabila pada realisasinya terdapat kekurangan atau kelebihan beban kerja, maka organisasi harus menghitung ulang standar beban kerja yang ditentukan untuk posisi tertentu. Beban kerja organisasi akan menentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu. Hubungan konsep beban kerja dengan pegawai, berkaitan dengan situasi dimana pegawai menerima beban kerja yang tidak sesuai dengan kapasitas atau terlalu besar atau terlalu kecil untuk dikerjakan, akan mempengaruhi kondisi fisik dan mental pekerja atau dirinya sendiri.

Tentunya setiap pegawai mengetahui hasil pekerjaannya dan juga ingin mengetahui hasil pekerjaan orang lain. Ini untuk mawas diri dan mendorong apakah kinerjanya bagus, dengan harapan kerjanya lebih baik lagi. Hanya berdasarkan kemampuan menentukan beban kerja yang benar, tidak berlebihan atau tidak terlalu sedikit, barulah hasil pekerjaan tersebut dapat diketahui. Pekerjaan manual di bawah beban kerja yang rendah juga bisa berakibat buruk. Jika tidak banyak yang bisa dilakukan, maka orang tersebut akan mudah bosan dan sering kehilangan minat pada pekerjaan yang dilakukan. Dalam keadaan ini (kekurangan beban), akibat kurang konsentrasi, akan muncul kebosanan berupa kehilangan informasi dan bisa menjadi tidak berguna atau bahkan malas.

Secara garis besar, aktivitas manusia dapat dipecah menjadi dua komponen utama, yaitu kerja fisik (menggunakan otot sebagai pusat aktivitas) dan kerja mental (menggunakan otak sebagai pemicu utama). Kedua aktivitas tersebut tidak dapat dipisahkan sepenuhnya karena sangat erat kaitannya. Namun, jika dapat dilihat dari energi yang dikeluarkan, kerja mental murni memancarkan energi yang relatif lebih sedikit daripada kerja fisik. Juga, dalam menentukan berapa banyak waktu produktif pekerjaan yang harus dilakukan dan berapa banyak pekerja yang harus dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

### 1.7.2 Operasionalisasi Konsep Penelitian

Operasionalisasi konsep judul penelitian ini, penulis akan memperjelas dengan tabel di bawah ini:

Tabel 1.4

Operasionalisasi Konsep Penelitian

| Konsep                                                                                         | Dimensi                           | Parameter                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Efektivitas Menurut Duncan (dalam Steers, buku Efektivitas Organisasi Kaidah Perilaku 1985:53) | 1. pencapaian tujuan              | 1. kurun waktu pencapaiannya ditentukan<br>2. sasaran merupakan target yang kongkrit<br>3. dasar hukum |
|                                                                                                | 2. integrasi                      | 1. prosedur<br>2. proses sosialisasi                                                                   |
|                                                                                                | 3. adaptasi                       | 1. peningkatan kemampuan<br>2. sarana dan prasarana                                                    |
| Beban Kerja menurut Suwanto (dalam Anita, 2013: 70)                                            | 1. jam kerja efektif              | 1. jam kerja formal<br>2. waktu kerja yang hilang                                                      |
|                                                                                                | 2. latar belakang pendidikan      | 1. kompetensi<br>2. kesesuaian bidang tugasnya                                                         |
|                                                                                                | 3. jenis pekerjaan yang diberikan | 1. pekerjaan yang harus dilakukan<br>2. kesulitan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan                |

Sebelum melakukan penelitian perlu dipahami terlebih dahulu mengenai (*job description*) atau tanggung jawab utama masing-masing pegawai. Hal ini untuk mencegah terjadinya kesalahan dalam penelitian. Pengamatan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai melalui metode (*work sampling*) dalam selang waktu tertentu membantu untuk memahami penggunaan waktu kerja, kemudian mencatatnya dalam frekuensi dan waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan menggambarkan nilai beban kerja, kemudian jumlah kebutuhan staf akan ditentukan melalui analisis perhitungan kebutuhan tenaga kerja. Dengan cara ini, hasil tersebut dapat ditentukan untuk menentukan rencana sumber daya manusia dalam organisasi dan menentukan tingkat beban kerja pegawai.

#### **1.8.1 Metode Penelitian yang Digunakan**

Pada penelitian kali ini, peneliti menggunakan penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif. Setelah peneliti mengumpulkan data berupa wawancara, dokumentasi, dan observasi, maka data tersebut akan dianalisis lebih mendalam sehingga membentuk suatu kesimpulan. Ada beberapa alasan untuk memilih metode ini, yaitu: Pertama, lebih mudah untuk menyesuaikan metode ini ketika berhadapan dengan realitas yang majemuk (kompleks/heterogen). Kedua, metode ini secara langsung menyajikan hakikat hubungan antara peneliti dan sumber informasi. Ketiga, metode ini lebih peka dan dapat menyesuaikan diri untuk memperdalam terhadap

pola-pola nilai yang dihadapi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif analisis deskriptif, di mana dalam penyajian data, peneliti menggunakan pemaparan dan gambaran, karena peneliti hanya ingin menggambarkan situasi atau peristiwa dan memanfaatkan teknik wawancara, pengamatan, dan pemanfaatan dokumen.

Menurut David Williams (Dalam Moleong, 2013:5) mengemukakan bahwa :

“Penelitian kualitatif yakni pengumpulan data pada suatu latar alamiah, dengan menggunakan metode alamiah, dan dilakukan oleh orang atau peneliti yang tertarik secara alamiah. Definisi ini memberi penjelasan bahwa penelitian kualitatif menggunakan latar secara alamiah, metode alamiah, dan dilakukan oleh orang atau peneliti berdasarkan pengamatan secara alamiah.” Ada beberapa ciri penelitian kualitatif, yaitu :

1. Menggunakan lingkungan alamiah sebagai sumber data

Penelitian kualitatif menggunakan lingkungan alamiah sebagai sumber data. Peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam suatu situasi sosial menjadi kajian utama penelitian kualitatif. Peneliti pergi ke lokasi, memahami dan mempelajari situasinya. Penelitian dilakukan pada saat interaksi berlangsung di tempat kejadian. Peneliti mengamati, mencatat, mengajukan pertanyaan, menggali sumber yang berkaitan erat dengan peristiwa yang terjadi pada saat itu. Hasil yang diperoleh saat itu segera disusun. Apa yang diamati pada dasarnya tidak terlepas dari konteks lingkungan tempat terjadinya perilaku tersebut.

## 2. Memiliki sifat deskriptif analitik

Penelitian kualitatif sifatnya deskriptif analitik. Data yang diperoleh berupa hasil observasi, wawancara, pemotretan, analisis dokumen, catatan, disusun oleh peneliti di lokasi penelitian, tidak ditulis dalam angka dan bentuk. Peneliti segera menganalisis data dengan memperkaya informasi, mencari hubungan, membandingkan, menemukan pola berdasarkan data asli dan tidak ditransformasikan menjadi angka. Hasil analisis data berupa penjelasan situasi yang diteliti yang disajikan dalam bentuk uraian naratif. Sifat penyajian data umumnya menjawab pertanyaan mengapa dan bagaimana suatu fenomena terjadi. Untuk itu peneliti dituntut untuk memahami dan menguasai bidang ilmu yang ditelitinya sehingga dapat menjustifikasi konsep dan makna yang terkandung dalam data tersebut.

## 3. Tekanan pada proses bukan hasil

Penekanan penelitian kualitatif adalah pada proses bukan pada hasil. Data dan informasi yang dibutuhkan mengenai pertanyaan apa, mengapa, dan bagaimana untuk mengungkap proses bukanlah hasil dari suatu kegiatan. Apa yang dilakukan, mengapa dilakukan dan bagaimana melakukannya memerlukan pemaparan suatu proses mengenai suatu fenomena yang tidak dapat dilakukan dengan ukuran frekuensinya saja. Pertanyaan di atas menuntut gambaran nyata tentang kegiatan, prosedur, alasan, dan interaksi yang terjadi dalam konteks lingkungan tempat dan waktu proses

berlangsung. Proses alamiah dibiarkan terjadi tanpa campur tangan peneliti, karena proses yang dikendalikan tidak akan menggambarkan keadaan yang sebenarnya. Peneliti tidak perlu mengubah data menjadi angka untuk menghindari kehilangan informasi yang telah didapat. Makna suatu proses memunculkan konsep-konsep untuk menjadikan prinsip bahkan teori sebagai temuan atau hasil penelitian.

#### 4. Bersifat induktif

Penelitian kualitatif tidak dimulai dari deduksi teoritis, tetapi dimulai dari lapangan yaitu fakta empiris. Peneliti terjun ke lapangan, mempelajari proses atau penemuan yang terjadi secara alami, mencatat, menganalisis, menginterpretasikan dan melaporkan serta menarik kesimpulan dari proses tersebut. Kesimpulan atau generalisasi kepada khalayak yang lebih luas tidak dibuat, Temuan penelitian berupa konsep, prinsip, hukum, teori dibangun dan dikembangkan dari lapangan, bukan dari teori yang ada. Prosesnya bersifat induktif, yaitu dari data yang terpisah tetapi terkait.

#### 5. Mengutamakan makna

Makna yang diungkapkan berkisar pada persepsi orang tentang suatu peristiwa. Misalnya penelitian tentang peran kepala sekolah dalam pembinaan guru, peneliti memfokuskan pada pendapat kepala sekolah tentang guru yang mereka bina. Peneliti mencari informasi dari kepala sekolah dan pandangannya tentang keberhasilan dan kegagalan dalam pembinaan guru.

### 1.8.2 Informan dan Teknik Pemilihan Informan

Pada Informan yakni orang yang akan memberikan informasi mengenai keadaan atau situasi sosial terhadap objek yang diteliti. Seorang informan harus dengan cara sukarela menjadi anggota dari tim penelitian yang sedang dilakukan. Informan dalam penelitian ini ditetapkan secara (*purposive sampling*). Purposive sampling adalah teknik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pengambilan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek/ situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2013:218). Kriteria yang akan dijadikan sumber informasi peneliti yakni sebagai berikut :

#### 1. Informan Kunci

Informan Kunci yakni orang yang mengetahui banyak informasi serta pihak pelaksana sebagai pemangku kebijakan yang bertanggungjawab dalam Bagian Organisasi Dan Pendayagunaan Aparatur Daerah, yakni:

Kepala Bagian Organisasi Dan Pendayagunaan Aparatur Daerah,  
Sekretariat Daerah Kota Cirebon

#### 2. Informan Pendukung

Informan pendukung yakni orang-orang diluar informan kunci yang dapat memberikan informasi pelengkap yang diperlukan penelitian:

- a. Pegawai Sub-Bagian Organisasi Dan Pendayagunaan Aparatur Daerah, Sekretariat Daerah Kota Cirebon
- b. Pegawai Teknis Non-Keahlian Bagian Organisasi Dan Pendayagunaan Aparatur Daerah, Sekretariat Daerah Kota Cirebon

### 1.8.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data harus memperhatikan beberapa faktor antara lain faktor waktu, faktor biaya dan keakuratan informasi yang diperoleh. Salah satu teknik yang bisa digunakan adalah wawancara. Wawancara tatap muka adalah cara yang efektif untuk mengumpulkan informasi tentang suatu pekerjaan. Teknik yang dapat digunakan adalah wawancara, pandangan pejabat senior, catatan harian pegawai dan penggabungan berbagai teknik (Siagian, dalam Novera, 2010). Untuk lebih memperjelas beberapa teknik dalam mengumpulkan informasi sebagai berikut :

#### a. Wawancara

Jika metode ini digunakan, analisis akan membutuhkan wawancara dengan pekerja di posisi tersebut dan atasan langsung mereka. Dengan wawancara ganda seperti itu, analisis dapat memeriksa kebenaran tanggapan-tanggapan yang dia terima. Bagaimanapun juga, efektivitas sistem ini terutama tergantung pada ketrampilan pewawancara (Handoko, 1987). Pada wawancara hasil yang diperoleh secara kualitatif dapat dipertanggungjawabkan, mempunyai nilai yang tinggi. Semua kesalah-pahaman dapat

dihindari, pertanyaan-pertanyaan yang disiapkan dapat dijawab oleh informan dengan penjelasan-penjelasan tambahan.

b. Pandangan Pejabat Senior

Salah satu teknik pengumpulan informasi yang sering digunakan dalam organisasi yang besar adalah dengan memperoleh pandangan dari dua kelompok organisasi yaitu mereka yang dianggap senior atau para atasan langsung dari para pekerja yang bersangkutan. Manfaat yang didapat dengan menggunakan teknik ini adalah informasi yang terkumpul menjadi lebih lengkap dan memperkaya wawasan serta pandangan pekerjaan yang dianalisis. Sedangkan kelemahan teknik ini adalah adanya anggapan remeh dari para pejabat senior terhadap beberapa tugas.

c. Catatan Harian Pegawai (*work sampling*)

Teknik memeriksa buku harian pegawai bisa akurat jika pegawai diminta untuk menyimpan buku harian tentang apa yang mereka lakukan dan buku harian ini mencakup waktu yang relatif lama. Kelemahan dari teknik ini adalah keengganan pegawai untuk mengisi buku harian, karena dipandang sebagai tugas yang tidak berhubungan dengan pekerjaannya.

d. Penggabungan berbagai teknik

Pentingnya informasi tentang berbagai jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu organisasi membuat para analis biasanya menggunakan kombinasi dari berbagai teknik pengumpulan informasi.

#### 1.8.4 Teknik Pengujian Keabsahan Data

Teknik Keabsahan data yakni bahwa di setiap keadaan harus mendemonstrasikan nilai yang benar, menyediakan sebuah dasar agar hal tersebut dapat diterapkan, dan memperbolehkan keputusan luar yang dapat dibuat tentang konsistensi dari prosedurnya dan nilai netral dari temuan dan keputusan- keputusannya. Isu dasar dari hubungan keabsahan data pada dasarnya yakni bagaimana peneliti merayu agar pesertanya (termasuk dirinya) bahwa temuan-temuan penelitian dapat dipercaya atau dapat dipertimbangkan (Moleong, 2007: 320).

Teknik keabsahan data dalam penelitian ini yakni dengan menggunakan triangulasi. Triangulasi adalah sebuah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut . Denzin (dalam Moleong, 2007:330) membedakan triangulasi menjadi empat triangulasi sebagai teknik pemeriksaan diantaranya dengan memanfaatkan sumber, metode, penyidik, dan teori. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan triangulasi dengan menggunakan teknik sumber, yakni membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Hal ini dapat dicapai dengan cara sebagai berikut :

- a. Membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara
- b. Bandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi

- c. Bandingkan apa yang orang katakan tentang situasi penelitian dengan apa yang mereka katakan dari waktu ke waktu
- d. Bandingkan keadaan dan sudut pandang seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti orang biasa, orang yang berpendidikan, menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan
- e. Bandingkan hasil wawancara dengan isi dokumen terkait

#### **1.8.5 Teknik Analisis Data**

Teknik Analisis data yakni proses mencari dan juga menyusun yang dilakukan secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit- unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana data yang penting dan yang akan dipelajari, dan kemudian membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Teknik analisis data yang digunakan peneliti yakni teknik analisis data deskriptif, yaitu suatu penulisan yang menggambarkan keadaan yang sebenarnya tentang objek yang diteliti, menurut keadaan yang sebenarnya pada saat penelitian berlangsung. Kemudian data tersebut dianalisis dan diinterpretasikan serta dibantu dengan keterangan tambahan yang dapat mendukung penelitian. Jadi penelitian ini menggambarkan bagaimana Efektivitas Penerapan Beban Kerja Pegawai Pada Bagian Organisasi Pendayagunaan Aparatur Daerah (ORPAD) Sekretariat Daerah Kota Cirebon.

Ada tiga cara yang dijelaskan oleh Miles dan Huberman dalam teknik analisis data dalam penelitian kualitatif, diantaranya (Moleong, 2007:252) :

1. Reduksi data (*Data Reduction*)
2. Penyajian data (*Data Display*)
3. Verifikasi (*Conclusion drawing/ verification*)

Adapun penjelasannya yakni sebagai berikut :

1. Reduksi data (*Data Reduction*), yakni merangkum, memilih hal- hal yang pokok, memfokuskan pada hal- hal yang penting, di cari tema dan polanya. Data yang didapatkan dari penelitian jumlahnya cukup banyak, agar data yang didapatkan dapat terfokuskan, maka dilakukan reduksi, karena semakin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks, dan rumit. Setelah data direduksi, peneliti akan menemukan gambaran mengenai data yang telah dikumpulkan sehingga data memengaruhi proses selanjutnya.
2. Penyajian data (*Data Display*), yakni setelah data di reduksi, maka selanjutnya adalah menyajikan data. Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan kategori, dan jenis lainnya.
3. Verifikasi (*Conclusion drawing/ verification*), yakni kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti- bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti- bukti valid sehingga kesimpulan yang dikemukakan kesimpulan yang kredibel.

## 1.9 Lokasi dan Jadwal Penelitian

### 1.9.1 Lokasi Penelitian

Lokasi Objek Penelitian dilakukan di Kantor Sekretariat Daerah, Bagian Organisasi Dan Pendayagunaan Aparatur Daerah, Kota Cirebon di Jl. Siliwangi, Kebonbaru, Kec. Kejaksan, Kota Cirebon, Jawa Barat 45121

Dengan mempertimbangkan alasan- alasan sebagai berikut :

1. Adanya masalah tentang beban kerja yang belum merata di Kantor Sekretariat Daerah, Bagian Organisasi Dan Pendayagunaan Aparatur Daerah, Kota Cirebon
2. Tersedianya data
3. Lokasi dapat terjangkau oleh penulis dan data mudah didapat



