

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Sumber daya Manusia (SDM) merupakan komponen penting dalam keseluruhan manajemen suatu organisasi, SDM mencakup seluruh pegawai dan merupakan faktor penting dalam keberhasilan dan kinerja organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia sebagai pengelola system, dapat dipastikan suatu organisasi akan gagal dalam mencapai tujuannya.

Produktivitas kerja pegawai menjadi salah satu faktor kunci dalam keberhasilan suatu organisasi. Menurut Nawawi dan Martini dalam Candra Wijaya et.al, (2021:20) menjelaskan secara kongkret bahwa “Produktivitas kerja merupakan perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh dengan jumlah kerja yang dikeluarkan”. Produktivitas kerja dikatakan tinggi jika hasil yang diperoleh lebih besar daripada sumber tenaga kerja yang digunakan dan sebaliknya. Produktivitas yang diukur dari daya guna (efisiensi pengguna personal sebagai tenaga kerja). Produktivitas kerja merupakan indikator utama dari efisiensi dan efektivitas suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Analisis jabatan merupakan proses sistematis untuk memahami tugas-tugas, tanggung jawab, kualifikasi, dan kriteria performa yang terkait dengan suatu posisi kerja. Dengan melakukan analisis jabatan yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa setiap pegawai ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kualifikasi dan kemampuannya, sehingga mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan Surat Keputusan Sekretaris

Mahkamah Agung RI Nomor 378/SEK/SK/V/2019 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan di Lingkungan Mahkamah Agung RI dan Badan Peradilan di bawahnya. Bahwa “Analisis Jabatan adalah proses, metode dan teknik untuk mendapatkan data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan”.

Di sisi lain, beban kerja yang tidak seimbang atau berlebihan dapat berdampak negatif terhadap produktivitas kerja pegawai. Beban kerja adalah volume pekerjaan yang dibebankan kepada tenaga kerja baik berupa fisik maupun mental dan menjadi tanggung jawabnya. Setiap pekerjaan merupakan beban bagi pelakunya dan masing-masing tenaga kerja mempunyai kemampuan sendiri untuk menangani beban kerjanya sebagai beban kerja yang dapat berupa beban kerja fisik, mental atau sosial (Eni mahawati dkk,2021:4) .Berdasarkan Surat Sekretaris Mahkamah Agung RI Nomor : 415/SEK/SK/V/2019 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Beban Kerja di lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan di bawahnya. menerangkan bahwa “Beban kerja adalah besaran pekerjaan yang menjadi tanggung jawab jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu”.

Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan kelelahan, stres, dan penurunan motivasi, yang pada akhirnya akan mengurangi kinerja dan produktivitas pegawai. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja yang efektif menjadi krusial dalam menjaga produktivitas kerja yang optimal. Menurut Manuaba dalam M.Isnaini Fathoni (2020:77) menyatakan bahwa :

Beban kerja yang terlalu berlebihan akan menimbulkan efek berupa kelelahan baik fisik maupun mental dan reaksi emosional. Beban kerja yang tidak diimbangi dengan kemampuan tenaga kerja, kelebihan beban kerja akan mengakibatkan menurunnya kualitas kerja karena kelelahan

fisik dan terjadinya penurunan konsentrasi sehingga hasil kerja tidak sesuai dengan standar .

Analisis jabatan membantu dalam penempatan yang tepat sesuai dengan kualifikasi dan kemampuan individu, sementara pengelolaan beban kerja memastikan bahwa pegawai memiliki distribusi tugas yang seimbang dan memadai.

Menurut Danofianus dalam Anisya Wahdati dkk (2022:163) menyatakan bahwa:

Analisis Jabatan memiliki peran penting untuk membantu memposisikan seseorang pada suatu jabatan dan memberikan kemudahan bagi organisasi, dan dalam melakukan semua sumber daya manusia yang meliputi penilaian kinerja karyawan ,rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan serta pelatihan karyawan.

Menurut Wakui dalam Ibnu Afan dan Muhammad Su'ud (2021:489) menyatakan bahwa :

Pengelolaan Beban Kerja adalah aktivitas yang dilakukan oleh tiap posisi atau jabatan dalam rangka untuk melaksanakan tugasnya seperti tercantum dalam deskripsi pekerjaannya memberikan suatu beban kerja pada posisi/jabatan tersebut. .

Pengelolaan SDM yang efektif termasuk analisis jabatan dan beban kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai di Pengadilan Negeri Banjar.

Penelitian ini dilakukan di Kantor Pengadilan Negeri Banjar. Pengadilan Negeri Banjar merupakan salah satu lembaga hukum yang memiliki peran sentral dalam penegakan hukum yang berada dibawah naungan Mahkamah Agung Republik Indonesia. Pengadilan Negeri Banjar berdiri pada tahun 2018 sebagai institusi yang bertanggung jawab untuk memberikan layanan peradilan yang adil dan efisien.

Produktivitas kerja para pegawai di Pengadilan Negeri Banjar memiliki peranan krusial dalam memastikan berjalannya proses dengan baik. Meskipun pentingnya analisis jabatan dan pengelolaan beban kerja telah diakui secara luas, namun masih terdapat kebutuhan untuk mengidentifikasi pengaruh keduanya secara lebih mendalam, khususnya dalam konteks lingkungan kerja yang berubah dengan cepat seperti saat ini.

Berdasarkan hasil observasi pra survey terhadap 20 orang pegawai Pengadilan Negeri Banjar yang sebagai responden diketahui bahwa permasalahan mengenai Produktivitas Kerja yang masih belum optimal dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Hasil Pra Survey Produktivitas Kerja**  
**Pada Pegawai Pengadilan Negeri Banjar**

No.	Pernyataan	(SS)	(S)	(R)	(TS)	(STS)	Skor Tercapai	Persentase (%)
<b>Kuantitas Kerja</b>								
1.	Saya merasa mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan yang ditugaskan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.	6	0	7	7	0	65	65%
<b>Kualitas Kerja</b>								
2.	Saya memperhatikan detail dan ketelitian dalam menjalankan tugas, sehingga menghasilkan	5	5	4	4	2	67	67%

	mutu kerja yang baik.								
<b>Ketepatan Waktu Kerja</b>									
3.	Saya selalu memperhatikan deadline yang ditetapkan dan berusaha untuk menyelesaikan tugas sebelum batas waktu yang ditentukan	8	7	5	0	0	83	83%	
<b>Rata-Rata</b>							71,7	71,7%	
Keterangan :									
(SS) = Sangat Setuju (skor 5)									
(S) = Setuju (skor 4)									
(R) = Ragu-Ragu (Skor 3)									
(TS) = Tidak Setuju (Skor 2)									
(STS) = Sangat Tidak Setuju (Skor 1)									
Skor Tercapai = Jumlah Responden x Skor Pertanyaan									
Skor Maksimal = Jumlah Responden (20) x Skor Tertinggi (5) = 100									
$\text{Presentasi} = \frac{\text{Skor Tercapai}}{\text{Skor Maksimal}} \times 100\%$									

Berdasarkan hasil pra survei pada tabel 1.1 dapat diketahui dengan rata-rata persentasenya adalah 71,7%, sedangkan jika di kalkulasikan pada indikator kuantitas kerja, dan kualitas kerja cukup rendah di bawah rata-rata yaitu 65% pada indikator kuantitas kerja dan 67% pada indikator kualitas kerja. Penyelesaian jumlah pekerjaan belum sepenuhnya mampu diselesaikan oleh pegawai sesuai dengan target yang ditetapkan. Ini bisa menunjukkan bahwa target yang ditetapkan mungkin terlalu tinggi atau beban kerja yang mungkin terlalu tinggi atau tidak seimbang, yang membuat karyawan merasa kesulitan untuk memenuhi target kuantitas pekerjaan dan juga pegawai merasa perhatian terhadap detail dan

ketelitian dalam menjalankan tugas belum optimal. Hal ini dapat mempengaruhi mutu hasil kerja. Mutu hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai belum sepenuhnya memenuhi standar yang diharapkan .

Kurang optimalnya Produktivitas Kerja di Pengadilan Negeri Banjar salah satunya disebabkan kurangnya Analisis Jabatan. Menurut Shinta Tanumihardjo Dkk, (2021:1114), mengatakan bahwa: “Analisis Jabatan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi dari segi produktivitas, pelayanan maupun kualitas mencapai tujuan utama organisasi”. Berdasarkan hasil pra survey diperoleh data sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
**Hasil Pra Survey Analisis Jabatan**  
**Pada Pegawai Pengadilan Negeri Banjar**

No	Pernyataan	(SS)	(S)	(R)	(TS)	(STS)	Skor Tercapai	Persentase (%)
<b>Identitas Jabatan</b>								
1.	Saya yakin bahwa jabatan/posisi yang saya pegang di organisasi ini memiliki deskripsi tugas yang jelas dan komprehensif.	6	9	5	0	0	81	81%
<b>Ikhtisar Jabatan</b>								
2.	Saya merasa bahwa kriteria performa yang disajikan dalam ikhtisar jabatan relevan dengan pekerjaan yang saya lakukan.	5	7	5	3	0	74	74%
<b>Kualifikasi Jabatan</b>								

3.	Saya merasa bahwa kualifikasi Pendidikan yang ditetapkan untuk posisi jabatan saya relevan dengan tugas-tugas yang harus saya lakukan.	7	7	3	2	1	77	77%
<b>Tugas Pokok</b>								
4.	Deskripsi tugas pokok saya memberikan pandangan yang jelas tentang tanggung jawab utama yang saya emban di posisi saya.	11	4	2	1	2	85	85%
<b>Hasil Kerja</b>								
5.	Saya percaya bahwa hasil kerja dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian visi dan misi Pengadilan Negeri Banjar.	8	6	6	0	0	82	82%
<b>Bahan kerja</b>								
6.	Saya memiliki pemahaman yang cukup tentang cara menggunakan bahan kerja yang	8	9	2	1	0	84	84%

	tersedia untuk mencapai hasil kerja yang diharapkan.								
<b>Perangkat Kerja</b>									
7.	Organisasi memberikan dukungan yang cukup dalam memastikan bahwa perangkat kerja yang saya gunakan selalu tersedia dan berfungsi dengan baik.	5	7	7	1	0	76	76%	
<b>Tanggung Jawab</b>									
8.	Saya memahami tentang tugas pokok dan fungsi dari tanggung jawab yang saya miliki.	8	11	1	0	0	87	87%	
<b>Wewenang</b>									
9.	Saya tidak menyalahgunakan wewenang yang saya Miliki.	15	3	1	0	0	90	90%	
<b>Kolerasi Jabatan</b>									
10.	Saya merasa bahwa deskripsi jabatan saya membantu dalam memfasilitasi komunikasi dan	11	0	9	0	0	82	82%	

	kerja sama antara anggota tim.							
<b>Kondisi Lingkungan Kerja</b>								
11.	Saya merasa bahwa lingkungan kerja saya aman dan bebas dari risiko kecelakaan.	4	9	5	2	0	75	75%
<b>Resiko Bahaya</b>								
12.	Saya yakin bahwa saya telah menerima pelatihan yang cukup untuk mengenali dan mengelola resiko bahaya di tempat kerja.	8	0	12	0	0	76	76%
<b>Syarat Jabatan</b>								
13.	Saya percaya bahwa keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk jabatan saya sesuai dengan kemampuan saya.	7	5	6	2	0	77	77%
<b>Prestasi Kerja</b>								
14.	Saya merasa telah berkembang secara profesional dan mencapai pencapaian yang signifikan dalam pekerjaan saya.	1	16	2	1	0	77	77%

Kelas Jabatan								
15.	Kelas jabatan saya sesuai dengan tingkat tanggung jawab dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk posisi saya	2	9	9	0	0	73	73%
<b>Rata- Rata</b>							79,73	79,73%
<p>Keterangan :</p> <p>(SS) = Sangat Setuju (skor 5)  (S) = Setuju (skor 4)  (R) = Ragu-Ragu (Skor 3)  (TS) = Tidak Setuju (Skor 2)  (STS) = Sangat Tidak Setuju (Skor 1)  Skor Tercapai = Jumlah Responden x Skor Pertanyaan  Skor Maksimal = Jumlah Responden (20) x Skor Tertinggi (5) = 100  Presentasi = <math>\frac{\text{Skor Tercapai}}{\text{Skor Maksimal}} \times 100\%</math></p>								

Berdasarkan hasil pra survey pada tabel 1.2 di atas, diketahui bahwa rata-rata hasil pra survey adalah 79,73%, sedangkan jika dikalkulasikan indikator Ikhtisar Jabatan ,Kualifikasi Jabatan, Perangkat Kerja, Kondisi Lingkungan Kerja, Resiko Kerja Syarat Jabatan , Prestasi Kerja, dan Kelas Jabatan masih cukup rendah di bawah rata-rata yaitu 74% pada indikator Ikhtisar Jabatan, 77% dengan nilai yang sama pada indikator Kualifikasi Jabatan, Syarat Jabatan,dan Prestasi Kerja, 75% pada indikator Kondisi Lingkungan Kerja, 76% pada indikator Resiko Bahaya, dan 73% pada Indikator Kelas Jabatan. Penyelesaian beban pekerjaan tidak dapat dilaksanakan dengan baik jika masih terdapat keraguan mengenai kesesuaian jabatan dengan tanggung jawab dan kualifikasi yang dibutuhkan. hal ini menunjukkan bahwa beberapa pegawai merasa posisi mereka tidak mencerminkan

beban kerja yang diperlukan. Namun secara keseluruhan, para pegawai memiliki pandangan yang positif mengenai berbagai aspek jabatan mereka, meskipun ada beberapa area yang memerlukan perhatian lebih lanjut untuk peningkatan, seperti penyesuaian kelas jabatan, ikhtisar jabatan dan lingkungan kerja.

Selanjutnya, faktor lain yang menyebabkan kurang optimalnya Produktivitas Kerja di Pengadilan Negeri Banjar adalah kurangnya perhatian mengenai Beban Kerja pada pegawai. Menurut Muhammad Isnaini Fathoni (2020:75) mengatakan bahwa :

Produktivitas kerja memberi peluang pada karyawan yang bekerja menyelesaikan beban kerja secara maksimal pada organisasi yang bersangkutan. Sehingga karyawan sangat perlu mendapatkan perhatian yang khusus karena pemakaian tenaga kerja manusia secara efektif merupakan kunci dari peningkatan produktivitas kerja.

Berdasarkan hasil pra survey diperoleh data sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
**Hasil Pra Survey Beban Kerja**  
**Pada Pegawai Pengadilan Negeri Banjar**

No.	Pernyataan	(SS)	(S)	(R)	(TS)	(STS)	Skor Tercapai	Persentase (%)
<b>Kondisi Pekerjaan</b>								
1.	Saya merasa bahwa kondisi pekerjaan di tempat saya bekerja memungkinkan saya untuk mencapai potensi kerja maksimum."	8	3	8	1	0	78	78%
<b>Penggunaan Waktu Kerja</b>								
2.	waktu kerja saya terdistribusi secara seimbang	6	0	7	7	0	65	65%

	antara berbagai tugas yang harus saya selesaikan.							
<b>Target yang harus dicapai</b>								
3.	Saya merasa bahwa komunikasi tentang target kerja antara atasan dan bawahan di Kantor Pengadilan Negeri Banjar ini cukup jelas dan terbuka	5	6	7	2	0	69	69%
<b>Lingkungan Kerja</b>								
4.	Saya merasa bahwa kehadiran konflik atau ketegangan di lingkungan kerja mengganggu konsentrasi dan kinerja	4	9	3	4	0	71	71%
<b>Rata-Rata</b>							<b>70,75</b>	<b>70,75%</b>
<p>Keterangan :</p> <p>(SS) = Sangat Setuju (skor 5)  (S) = Setuju (skor 4)  (R) = Ragu-Ragu (Skor 3)  (TS) = Tidak Setuju (Skor 2)  (STS) = Sangat Tidak Setuju (Skor 1)  Skor Tercapai = Jumlah Responden x Skor Pertanyaan  Skor Maksimal = Jumlah Responden (20) x Skor Tertinggi (5) = 100  Presentasi = <math>\frac{\text{Skor Tercapai}}{\text{Skor Maksimal}} \times 100\%</math></p>								

Berdasarkan tabel 1.3 di atas diketahui bahwa rata-rata hasil pra survey adalah 70,75%, sedangkan jika dikalkulasikan pada indikator Penggunaan Waktu Kerja dan Target yang harus dicapai ,cukup rendah di bawah rata-rata yaitu 65,00% pada Indikator Penggunaan Waktu kerja,69,00% pada Indikator Target yang harus

dicapai. Sebagian pegawai merasa bahwa waktu mereka tidak dapat mendistribusikan waktu secara seimbang antara berbagai tugas yang harus diselesaikan dan kurangnya komunikasi yang jelas dan terbuka mengenai target kerja antara atasan dan bawahan di kantor Pengadilan Negeri Banjar. Pentingnya atribusi positif yang diberikan pegawai terhadap tugas yang dikerjakan dan memastikan semua pihak memahami dan menyepakati target kerja ,jika dilakukan dengan baik ini berpengaruh terhadap Beban kerja Pegawai. Beban Kerja dalam indikatornya yaitu Kondisi Pekerjaan dan Lingkungan Kerja sangatlah penting agar menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan membangun budaya kerja yang positif guna meningkatkan kinerja pegawai dan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : “Pengaruh Analisis Jabatan dan Beban Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Suatu Studi Pada Pegawai Pengadilan Negeri Banjar)”.

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Dari pemaparan latar belakang pada fenomena pokok dalam latar belakang penelitian di atas, maka peneliti dapat mengidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Ketidakjelasan antara deskripsi tugas, kualifikasi jabatan, dan kriteria performa dengan tugas yang harus dilakukan menunjukkan bahwa analisis jabatan perlu ditingkatkan.
2. Ketidakcocokan Kualifikasi Jabatan beberapa pegawai yang merasa kualifikasi pendidikan mereka tidak sepenuhnya relevan dengan tugas tugas yang harus

dilakukan, menunjukkan potensi ketidaksesuaian antara posisi dan kemampuan pegawai.

3. Beban kerja yang tidak seimbang atau berlebihan menyebabkan kelelahan, stress, dan penurunan motivasi yang berdampak negative terhadap produktivitas kerja pegawai.
4. Waktu Kerja yang tidak terdistribusi secara seimbang antara berbagai tugas membuat pegawai merasa kesulitan untuk menyelesaikan pekerjaan secara efisien.
5. Kuantitas Kerja Pegawai Tidak Mampu Menyelesaikan Pekerjaan Sesuai Target Sebagian pegawai merasa tidak mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan yang ditugaskan sesuai dengan target yang telah ditetapkan..
6. Kualitas Kerja dilihat kurangnya perhatian terhadap detail dan ketelitian Pegawai merasa perhatian terhadap detail dan ketelitian dalam menjalankan tugas belum optimal, yang dapat mempengaruhi mutu hasil kerja. Mutu hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai belum sepenuhnya memenuhi standar yang diharapkan.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka secara terperinci masalah yang akan diteliti dan akan dibahas adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh analisis jabatan terhadap produktivitas kerja pada pegawai Pengadilan Negeri Banjar?
2. Bagaimana pengaruh beban kerja pegawai terhadap produktivitas kerja pada pegawai Pengadilan Negeri Banjar?

3. Bagaimana pengaruh analisis jabatan dan beban kerja terhadap produktivitas kerja pada pegawai Pengadilan Negeri Banjar?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah;

1. Untuk menganalisis proses analisis jabatan yang dilakukan di Kantor Pengadilan Negeri Banjar
2. Untuk menganalisis tingkat beban kerja yang diterima oleh pegawai di Kantor Pengadilan Negeri Banjar
3. Untuk menganalisis pengaruh analisis jabatan dan beban kerja terhadap produktivitas kerja pegawai di Kantor Pengadilan Negeri Banjar.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan pengetahuan mengenai pengaruh analisis jabatan dan beban kerja terhadap produktivitas kerja pegawai, serta juga dapat membantu dalam mengembangkan teori-teori baru atau memperluas teori-teori yang ada dalam bidang manajemen SDM.

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini diantaranya adalah :

1. Bagi Penulis, penelitian ini diharapkan mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana analisis jabatan dan beban kerja mempengaruhi produktivitas kerja pegawai dan memperkaya pengetahuan dan wawasan penulis dalam manajemen sumber daya manusia.

2. Bagi penulis selanjutnya, penelitian ini diharapkan akan membantu penulis untuk meningkatkan keterampilan penulisan ilmiah dan akan mendapat pemahaman yang lebih baik tentang konteks organisasi dan bidang manajemen sumber daya manusia.
3. Bagi Instansi yang diteliti, dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat membantu dalam pemahaman yang lebih baik mengenai analisis jabatan dan beban kerja, serta dapat mengalokasikan sumber daya secara lebih efektif dan efisien.