

IMPLEMENTASI BEBAN KERJA DAN KUANTITAS KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PENDMA DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BANGKALAN

Kamilatul Ubudiyah, Ananda Devia Ayu Syafitri, Moh. Azmi Fatoni,
Machfud Bachtiyar

UIN Sunan Ampel, Surabaya – Indonesia | milamilo231@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) beban kerja, kuantitas karyawan dan kinerja karyawan (2) besarnya beban kerja, kuantitas karyawan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Bangkalan khususnya pada bidang Pendidikan Madrasah (PENDMA), subjek penelitian yang digunakan adalah seluruh karyawan yang ada di bidang Pendidikan Madrasah (PENDMA) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bangkalan. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif, sedangkan teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan observasi dan wawancara. Sedangkan untuk analisis data, peneliti berupaya untuk menggabungkan seluruh data yang didapat dengan teori yang ada. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja yang berpengaruh negatif bagi kantor diantaranya kurangnya karyawan di kantor, perencanaan tenaga kerja yang kurang baik, memberikan pekerjaan secara berlebihan terhadap karyawan, dan buruknya pengelolaan SDM.

Keywords: beban kerja, kuantitas karyawan dan kinerja karyawan

Pendahuluan

Manusia dipengaruhi oleh kebudayaan setempat, tempatnya bertempat tinggal. Misalnya, seseorang yang dibesarkan dalam lingkungan keluarga kelas menengah akan di didik nilai-nilai, kepercayaan, dan perilaku-perilaku yang diharapkan, yang umum terjadi pada keluarga dalam kelas tersebut. Kebudayaan merupakan cermin cara berpikir dan cara bekerja manusia.

Demikian juga yang terjadi dalam sejarah pertumbuhan suatu organisasi. Ide yang menganggap organisasi-organisasi itu sebagai satuan-satuan budaya, yang di dalamnya terdapat sebuah sistem yang dapat diartikan sama oleh setiap anggota organisasi, adalah suatu feneomena yang masih relatif baru. Budaya organisasi dapat membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya.

Dalam organisasi terdapat budaya organisasi, budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Sistem nilai, norma, aturan, falsafah, kepercayaan dan sikap, kesemunya dianut bersama oleh para anggota dan akan berpengaruh terhadap para pekerja pola manajemen organisasi. Budaya organisasi tercermin pada pola pikir, berbicara dan perilaku yang konsisten pada para anggota.

Budaya organisasi tiak dapat dilihat oleh mata, tapi bisa dirasakan melalui perilaku para anggota atau cara berpikir, merasa, menanggapi dan menuntut para anggota organisasi dalam mengambil keputusan ataupun dalam kegiatan lainnya.

Dengan demikian, budaya organisasi dapat diartikan sebagai nilai, norma, aturan, falsafah, dan kepercayaan yang diyakini oleh sebuah organisasi yang tercermin dala pola pikir dan perilaku para anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Sehingga budaya organisasi sering disebut dengan sistem bersama.

Setiap organisasi baik yang berbentuk perusahaan ataupun institusi, baik yang bersifat profit maupun non-profit (nirlaba) saat ini dihadapkan pada iklim globalisasi yang mengarah pada peningkatan pembangunan terutama yang bertujuan untuk menciptakan kesejahteraan bangsa.¹

Dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2015 Tentang Kementerian Agama pada Pasal 2 menyebutkan bahwa "Kementerian Agama mempunyai tugas menyelenggarakan

¹ Sutrisno Edy, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2010), 4

urusan pemerintahan di bidang agama untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara.²

Faktor yang memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan adalah masalah beban kerja yang diberikan kepada masing – masing karyawan. Beban kerja merupakan jumlah kegiatan atau banyaknya pekerjaan yang menjadi beban karyawan yang harus diselesaikan oleh kartawan ataupun dalam kelompok selama periode waktu tertentu sesuai dengan tuntutan pimpinan.³

Permasalahan yang dihadapi oleh pegawai PENDMA di Kantor Kementerian Kabupaten Bangkalan berkenaan dengan beban kerja adalah bahwa banyak pegawai yang mendapatkan beban kerja yang berbeda-beda, sehingga menimbulkan adanya kesenjangan antara pegawai yang mendapatkan beban kerja yang lebih banyak dibandingkan dengan karyawan yang mendapatkan beban kerja yang lebih ringan, sedangkan jumlah karyawan yang berada di seksi PENDMA sangat sedikit dibandingkan dengan volume beban kerja yang sangat tinggi.

Fenomena beban kerja masih terdapat perbedaan antara job qualification dan job satisfaction, sehingga mengganggu kinerja pegawai yang bersangkutan dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan adanya beban kerja yang berbeda-beda diantara karyawan mengakibatkan sejumlah target pekerjaan atau target hasil yang harus dicapai dalam satuan waktu tertentu banyak tidak tercapai. sedangkan pada bagian lain beban kerja yang harus ditanggung oleh masing-masing karyawan lebih ringan, sehingga pencapaian kinerja organisasi menjadi tidak optimal.⁴

Peningkatan kinerja karyawan tidak dapat dilepaskan dari adanya budaya organisasi dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi menurut Hartanto sebagai suatu sistem makna yang

² Peraturan presiden republik indonesia Nomor 35 Tahun 2015 Tentang Kementerian Agama pada Pasal 2

³ Sudiro Achmad, *Penilaian Kinerja*, (Malang : UB Press, 2019), 31

⁴ Antonius Rino Vanchapo, *Beban Kerja dan Stres kerja*, (Pasuruan : CV Penerbit Qiara Media, 2020), 4

terkait dengan kerja, pekerjaan dan interaksi kerja yang disepakati bersama dan digunakan di dalam kehidupan kerja sehari-hari.⁵

Lahirnya budaya organisasi di suatu organisasi merupakan hasil perpaduan dari semangat kerja sama antar individu pegawai yang dipengaruhi oleh semangat terbesar dan terkuat dari salah satu individu di organisasi tersebut. Semangat terkuat itu pada umumnya merupakan semangat milik pemimpin organisasi tersebut yang akan menggerakkan dan mempengaruhi semangat dari individu lainnya, kemudian menyatukan dalam satu irama kerja yang sama.⁶

Budaya organisasi yang berlaku di PENDMA Kantor Kementerian Kabupaten Bangkalan merupakan wujud nyata dari aktualisasi budaya organisasi dimana merupakan suatu program yang komprehensif dalam melakukan percepatan dalam upaya pembaharuan kegiatan operasional organisasi secara lebih efisien dan efektif.

Menurut Susanto, Aspek budaya organisasi adalah nilai yang menjadi pedoman sumberdaya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga anggota organisasi mampu memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku. Apabila budaya organisasi tersebut berjalan dengan baik maka akan mendorong timbulnya kinerja pegawai yang baik pula.

Perencanaan tenaga kerja yang baik adalah hal yang penting untuk dilakukan yaitu meliputi analisis pekerjaan dan beban kerja perusahaan secara keseluruhan. Menurut Moekijat, analisis beban kerja merupakan metode yang biasa digunakan untuk menentukan jumlah atau kuantitas tenaga kerja yang diperlukan. Beban kerja yang di distribusikan secara tidak merata dapat mengakibatkan ketidaknyamanan suasana kerja karena karyawan merasa beban kerja yang dilakukannya terlalu berlebihan atau bahkan kurang.

⁵ Shaleh Mahadin, *Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*, (Sulawesi : Aksara Timmur, 2018), 61

⁶ Sulaksono Hari, *Budaya Organisasi dan Kinerja*, (Yogyakarta : Deepublish, 2015), 10

Menurut Prawirosentono, Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Dan terdapat hubungan erat antara kinerja perorangan dengan kinerja organisasi, dengan kata lain bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik.⁷

Kinerja juga diterjemahkan sebagai suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program bahkan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi.⁸

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (job performance) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja. Kinerja karyawan yang mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan.⁹

Menurut Waldman kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang

⁷ Sulaksono Hari, *Budaya Organisasi dan Kinerja*, (Yogyakarta : Deepublish, 2015), 106

⁸ Ibid 107

⁹ Erni Hayati Nasution dkk, *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Aceh*, (Magister Manajemen: Universitas Syiah Kuala Banda Aceh) ISSN 2302-0199

dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.¹⁰

Sedangkan menurut Soeprihantono bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, targeta atau sasaran bahkan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.¹¹

Dengan jumlah hasil kerja yang mampu dihasilkan setiap pegawai maka dapat diketahui berapa tingkat kebutuhan pegawai untuk mencapai target. Hal tersebut dapat dilakukan melalui metode pengukuran beban kerja, sehingga pegawai dapat bekerja optimal sesuai batas kemampuannya. Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan menurut jenis pekerjaannya. Beban kerja yang dibebankan kepada pegawai dapat terjadi dalam tiga kondisi. Pertama, beban kerja sesuai standar. Kedua, beban kerja yang terlalu tinggi (over capacity). Ketiga, beban kerja yang terlalu rendah (under capacity). Beban kerja yang terlalu tinggi atau rendah akan berdampak terjadinya inefisiensi kerja

Sumber Daya Manusia pada masing-masing unit harus direncanakan dan dikelola dengan baik agar beban kerja yang ditanggung oleh masing-masing karyawan¹² sesuai dengan kapasitas yang dimiliki. Jika terjadi kelebihan beban kerja, maka para karyawan akan merasa kelelahan dalam melayani kebutuhan administrasi madrasah dan dapat berakibat menurunnya kinerja layanan.

Metodologi

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Variabel dalam penelitian ini adalah beban

¹⁰ Rusda Irawati dkk, *Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Operator Pada Pt Giken Precision Indonesia*, (prodi adaministrasi bisnis terapan : Politeknik Negeri Batam) ISSN 2338-4840

¹¹ ibid

¹²Anggi Pratama Sagala, *Hubungan Beban Kerja Dengan Stres Kerja Pada Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Binjai*, (Skripsi: USU, 2020), 17

kerja dan kuantitas karyawan (sebagai variabel X) dan kinerja karyawan (sebagai variabel Y). Penelitian ini dilakukan pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Bangkalan khususnya pada bidang Pendidikan Madrasah (PENDMA), subjek penelitian yang digunakan adalah seluruh karyawan yang ada di bidang Pendidikan Madrasah (PENDMA) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bangkalan. Penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu dua bulan mulai dari observasi lapangan, pengumpulan data, dan wawancara.

Dalam rangka pengumpulan data, penulis melakukan penelitian langsung yaitu observasi yang dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bangkalan khususnya pada bidang Pendidikan Madrasah (PENDMA) dan wawancara yang dilakukan dengan seluruh karyawan yang ada di bidang Pendidikan Madrasah (PENDMA).

Sedangkan untuk teknik analisis data, penulis melakukan berbagai macam upaya dengan cara menyatukan beberapa data yang telah terkumpul dari hasil observasi dan wawancara, kemudian mencari dan menemukan pola pembahasan yang penting dan sesuai dengan apa yang ingin penulis sampaikan pada pembaca.

Hasil dan Pembahasan

Sacara umum, elemen organisasi dapat dibagi menjadi dua, yakni yang bersifat idealistic merupakan elemen yang menjadi idiologi organisasi yang tidak mudah berubah. Elemen ini biasanya tidak tampak dipermukaan, hanya orang-orang tertentu yang menyadarinya. Biasanya dipengaruhi oleh pendiri organisasi. Idiologi pendiri organisasi akan sangat mempengaruhi arah organisasi. Idiologi organisasi biasanya tercermin dalam visi dan misi.

Elemen yang lain adalah elemen behavioral, yang mana elemen ini merupakan elemen yang kasat mata, yakni berupa perilaku sehari-hari anggota organisasi dan bentuk lain seperti desain dan arsitektur organisasi. Sebagaimana yang disebutkan oleh Hofstede, ia menyebut sebagai praktik-praktik manajemen. Dengan berbagai

pertanyaan seperti bagaimana perilaku manajemen? Apakah berorientasi pada proses atau hasil? Apakah peduli pada karyawan? Menurut Rousseau elemen organisasi seperti bawang Bombay yang berlapis-lapis.

Dalam lingkungan kehidupan, manusia dipengaruhi oleh budaya di mana dia berada, seperti nilai-nilai, keyakinan, perilaku social. Hal yang sama juga terjadi pada anggota sebuah organisasi, dengan segala nilai, keyakinan dan perilakunya di dalam organisasi yang kemudian menciptakan budaya dalam organisasi.

Dengan demikian, bahwa budaya sebuah perusahaan atau organisasi pada dasarnya mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi yang masih didominasi oleh pendiri. Budaya dapat berperan sebagai sarana komunikasi pendiri kepada para anggota

Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemangku jabatan tertentu dalam kurun waktu yang telah ditetapkan.¹³ Permendagri No.12/2008 menyatakan bahwa beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Setiap pekerja dapat bekerja secara sehat tanpa merugikan dirinya sendiri maupun orang lain, untuk itu perlu dilakukan penyerasian antara beban kerja, kapasitas kerja dan lingkungan kerja untuk memperoleh produktivitas kerja yang optimal.¹⁴

Menurut Gibson, faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja, yaitu :

- Time pressure (tekanan waktu)

¹³ Kadek Ferrania P, 2017, "Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan", *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol.6, No.6, 2017:3370-3397, 3378

¹⁴ Riny Chandra, 2017, "Pengaruh Beban Kerja dan Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Mega Auto Central Finance Cabang di Langsa", *Jurnal Manajemen dan Keuangan*, Vol.6, No.1, 671

Dalam hal tertentu waktu akhir (dead line) justru dapat meningkatkan motivasi dan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, namun desakan waktu juga dapat menjadi beban kerja berlebihan ketika hal ini berdampak pada munculnya kesalahan atau kondisi kesehatan karyawan menurun.

- **Jadwal kerja atau jam kerja**
Jumlah waktu dalam bekerja mengakibatkan adanya tuntutan dalam kerja, yang merupakan salah satu faktor penyebab stress kerja di lingkungan kerja. Hal ini berhubungan dengan penyesuaian waktu antara pekerjaan dan keluarga.
- **Role ambiguity dan role conflict**
Role ambiguity atau peran ganda dalam suatu pekerjaan dapat mempengaruhi persepsi seseorang terhadap beban kerjanya.
- **Kebisingan**
Hal ini dapat berpengaruh terhadap kesehatan dan performance karyawan. Karyawan yang kondisi kerjanya sangat bising dapat mempengaruhi efektifitas kerja yang lain dalam menyelesaikan tugasnya, dimana dapat mengganggu konsentrasi dan otomatis mengganggu pencapaian tugas karyawan lain karena kebisingan yang dia buat.
- **Information overload**
Banyaknya informasi yang masuk dan diserap karyawan dalam waktu yang bersamaan menyebabkan beban kerja semakin berat. Hal ini dikarenakan tugas yang datang tidak silih berganti namun langsung datang secara bersamaan, yang dapat berakibat pada stress kerja.
- **Temperature extremes atau heat overload**
Sama halnya dengan kebisingan, faktor kondisi kerja yang beresiko seperti tingginya temperatur dalam ruang kerja juga berdampak pada kesehatan karyawan serta konsentrasi dari masing-masing karyawan.
- **Repetitive action**
Banyaknya pekerjaan yang membutuhkan tenaga ekstra dari karyawan secara berulang, seperti karyawan yang menggunakan komputer dan menghabiskan sebagian waktunya dengan mengetik tugas yang ada akan berdampak pada rasa

bosan dalam diri karyawan. Rasa monoton yang ada, pada akhirnya berdampak pada kurangnya perhatian karyawan terhadap pekerjaan atau tugas yang ada sehingga dapat menimbulkan turunnya kinerja dalam diri karyawan.

- Tanggung jawab

Setiap jenis tanggung jawab (responsibility) merupakan beban kerja bagi setiap orang. Jenis-jenis tanggung jawab pun berbeda-beda pula fungsinya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tanggung jawab terhadap orang dapat menimbulkan tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan.¹⁵

Berdasarkan faktor-faktor beban kerja diatas, dalam implementasinya terdapat beberapa kesamaan yang terjadi pada bidang PENDMA di Kemenag Bangkalan. Seperti, tekanan waktu yang ada membuat karyawan merasakan tekanan pekerjaan yang sangat berat yang mengakibatkan penambahan jumlah jam kerja dan terkadang karyawan dibidang PENDMA harus bekerja lembur atau membawa beberapa tugas yang belum terselesaikan ke rumah masing-masing, hal ini disebabkan karena adanya rasa tanggung jawab yang besar dari dalam diri karyawan.

Sedangkan untuk masalah kebisingan, temperature extremes, dan repetitive action memang terjadi dalam diri karyawan, hal ini berdasarkan pada observasi yang telah peneliti lakukan pada bidang PENDMA di Kemenag Bangkalan. Tidak bisa dipungkiri bahwa kondisi temperatur udara yang kurang memadai pada ruang kerja mengakibatkan kurang fokusnya karyawan dalam menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan, hal ini dikarenakan tata letak pendingin ruangan yang kurang strategis serta luas ruangan yang terbilang sempit untuk tujuh orang karyawan.

Beban kerja yang dibebankan pada karyawan dapat dibedakan dalam tiga kategori, yaitu beban kerja yang terlalu tinggi (over capacity), beban kerja sesuai standar, dan beban kerja yang terlalu rendah (under capacity). alasan mendasar dalam mengukur beban

¹⁵Riny Chandra dan Dody Adriansyah, 2017, "Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Mega Auto Central Finance Cabang di Langsa", *Jurnal Manajemen dan Keuangan*, Vol. 6, No.1, 2017, 671-672

kerja adalah untuk mengkuatifikasi biaya mental (mental cost) yang harus dikeluarkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Tujuan akhir dalam mengukur beban kerja adalah untuk meningkatkan kondisi kerja, menghasilkan prosedur kerja yang lebih efektif, serta memperbaiki lingkungan kerja.¹⁶ Sedangkan beban kerja yang ada di PENDMA Kemenag Bangkalan tergolong dalam beban kerja yang terlalu tinggi (over capacity), hal ini dikarenakan jumlah karyawan yang ada di PENDMA hanya berjumlah tujuh orang serta pembagian tugas yang kurang merata pada setiap karyawan.

Menurut O'Donnell & Eggemeir, pengukuran beban kerja dapat dilakukan dalam berbagai prosedur yang telah digolongkan secara garis besar yang terdiri dari tiga kategori pengukuran beban kerja, yaitu : 1) Pengukuran subjektif, pengukuran dan penilaian yang didasarkan pada penilaian dan pelaporan oleh pekerja terhadap beban kerja yang dirasakannya dalam menyelesaikan suatu tugas. Pengukuran jenis ini biasanya menggunakan skala penilaian (rating scale). 2) Pengukuran kinerja, yaitu pengukuran yang diperoleh melalui pengamatan terhadap aspek-aspek aktivitas dan perilaku yang ditampilkan pekerja. 3) pengukuran fisiologis, yaitu pengukuran tingkat beban kerja dengan mengetahui beberapa aspek dari respon fisiologis pekerja selama menyelesaikan suatu pekerjaan.¹⁷

Pengukuran beban kerja karyawan sama halnya dengan kuantitas karyawan. Kuantitas menurut KBBI adalah jumlah. Kuantitas karyawan merupakan suatu Ukuran SDM yang dapat dikaitkan dengan hasil kerja (output) & penggunaan waktu dalam melakukan suatu pekerjaan. Indikator hasil kerja SDM dapat dilihat pada banyaknya tugas yang telah diselesaikan dalam waktu tertentu.

¹⁶Jeky K.R. Rolos, dkk, 2018, "Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Kakaryawan Pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota", *Jurnal Administrasi bisnis*, vol.6, no.4, tahun 2018, 21-22

¹⁷ Kadek Ferrania P, 2017, "pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai sekretariat pemerintah daerah kabupaten tabanan", *E-Jurnal Manajemen Unud*, vol.5, no.6, 2017, 3380

Sedangkan penggunaan waktu terkait dengan banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan. Inilah yang kadang sering dilupakan bagian SDM organisasi atau belum terpikirkan oleh manajemen organisasi dalam pemenuhannya. Bahkan sedikit sekali atau memang tidak menjadi ukuran performa bagi bagian perekrutan organisasi karena sulit untuk mencapainya. Padahal, ini bisa dijadikan ukuran yang menentukan perbaikan performa perekrutan karyawan terutama dari lingkungan eksternal yang bila dilakukan dengan benar akan mampu mengurangi biaya secara signifikan dan meningkatkan efektifitas pekerjaan.

Ukuran yang dimaksud adalah terkait kualitas dari perekrutan itu sendiri, atau sering disebut sebagai Quality of Hire. Inilah ukuran tepat dalam mengetahui performa dari perekrutan yakni kualitas atau tingkat kesesuaian karyawan yang sudah direkrut memenuhi persyaratan yang dibutuhkan organisasi. Ukuran kualitas yang dipakai bisa berupa ukuran performa posisi yang direkrut, tingkat kesulitan karyawan direkrut, lamanya karyawan yang telah direkrut bertahan pada posisi bersangkutan, ukuran kinerja yang ditunjukkan pada karyawan yang sudah direkrut, tingkat kesesuaian kompetensi, serta aspek kualitas lainnya.

Menurut Prawirosentono, Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Dan terdapat hubungan erat antara kinerja perorangan dengan kinerja organisasi, dengan kata lain bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik.¹⁸

Kinerja juga diterjemahkan sebagai suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program bahkan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi.¹⁹ Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja

¹⁸ Sulaksono Hari, *Budaya Organisasi dan Kinerja*, (Yogyakarta : Deepublish, 2015), 106

¹⁹ Ibid 107

(job performance) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja. Kinerja karyawan yang mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan.²⁰

Menurut Waldman kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.²¹ Sedangkan menurut Soeprihantono bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, targeta atau sasaran bahkan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.²²

Kinerja secara konseptual merupakan konstruk yang sangat kompleks, multi-dimensi dan multi-faced tentunya melibatkan banyak faktor untuk mewujudkannya. Secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

²⁰ Erni Hayati Nasution dkk, *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Aceh*, (Magister Manajemen: Universitas Syiah Kuala Banda Aceh) ISSN 2302-0199

²¹ Rusda Irawati dkk, *Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Operator Pada Pt Giken Precision Indonesia*, (prodi administrasi bisnis terapan : Politeknik Negeri Batam) ISSN 2338-4840

²² ibid

- Faktor individu
Sumberdaya manusia bisa dikatakan memiliki peran penting dalam kehidupan organisasi, baik buruknya kinerja organisasi tentu saja dipengaruhi oleh komitmen, sikap kerja, motivasi, kompetensi, kemampuan menjalankan tugas, serta pengetahuan yang ada dalam diri karyawan.
- Faktor kepemimpinan
Terkadang dalam implementasinya sering kita temukan karyawan yang memiliki kompetensi yang baik namun kinerja yang buruk. Hal ini disebabkan pada kualitas kepemimpinan seorang manajer. Manajer seringkali mampu menjalankan fungsi manajerialnya, namun gagal dalam menjalankan fungsi kepemimpinan. Misalnya, manajer tidak bisa berinteraksi dengan baik terhadap karyawan serta gagal dalam memberi dorongan, inspirasi, dukungan serta motivasi terhadap karyawan. Akibatnya, karyawan tidak bisa bekerja maksimal yang berakibat organisasi tidak mampu menghasilkan kinerja yang diinginkan.
- Faktor tim kerja
Dalam sebuah organisasi, tidak semua pekerjaan bisa diselesaikan secara individu oleh seorang karyawan. Mereka membutuhkan keterlibatan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada, karena kinerja organisasi tidak hanya diukur dari kinerja individu tetapi juga adanya dukungan dari rekan kerja menjadi penting untuk menentukan kinerja sebuah organisasi.
- Faktor sistem organisasi
Organisasi terdiri dari beberapa sub-sistem yang saling terkait. Jika salah satu sub-sistem gagal maka berakibat pada gagalnya performa organisasi secara keseluruhan. Untuk itu, organisasi harus terus menerus menjaga dan memonitor sistem organisasi agar organisasi yang bersangkutan bisa berjalan lancar dan memberikan kinerja yang baik.
- Faktor situasi (konteks)
Keempat faktor di atas biasa disebut dengan faktor internal organisasi. Menurut teori sistem, keberhasilan suatu organisasi

tidak hanya ditentukan oleh faktor internal saja melainkan juga ditentukan oleh adanya faktor eksternal. Kemampuan organisasi dalam mengatasi tekanan dari faktor eksternal seperti ekonomi, budaya, politik, teknologi, dan persaingan memungkinkan organisasi bisa bekerja dengan baik.²³

Dari teori tentang faktor kinerja diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa semua faktor yang tertulis diatas sudah sesuai dengan kinerja karyawan yang ada di bagian PENDMA Kemenag Bangkalan. Hal ini dikarenakan semua tugas atau pekerjaan yang ada dapat terselesaikan dengan baik dan sesuai waktu yang telah ditentukan. Tentunya didasari dari kemauan individu sendiri, serta motivasi dari rekan kerja dan juga bimbingan dari kepala seksi di bagian PENDMA yang setiap harinya selalu mengontrol atau memonitoring kinerja karyawan yang ada di bagian PENDMA.

Menurut Bambang Wahyudi, penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja atau jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya. Sedangkan menurut Bernardin dan Russel menyatakan bahwa "A way of measuring the contribution of individuals to their organization" yang artinya penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci untuk mengembangkan organisasi secara efektif dan efisien, hal ini dikarenakan adanya kebijakan yang lebih baik untuk sumberdaya manusia yang ada dalam sebuah organisasi.

Penilaian kinerja indivisu sangat berguna untuk kemajuan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut dapat diketahui kondisi sebenarnya dari kinerja karyawan di sebuah organisasi. Tujuan dari penilaian kinerja menurut Syafruddin Alwi dapat dibedakan menjadi dua kategori, yaitu yang bersifat evaluation dan development. Tujuan penilaian yang bersifat evaluation adalah : 1) hasil penilaian yang digunakan sebagai

²³Achmad Sobirin, *Konsep Dasar Kinerja dan Manajemen Kinerja*, _____, 1.17-1.18

pemberian kompensasi, 2) hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision, dan 3) hasil penilaian digunakan sebagai dasar evaluasi sistem seleksi. Sedangkan untuk tujuan penilaian yang bersifat development adalah : 1) prestasi riil yang dicapai individu, 2) kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja, dan 3) prestasi-prestasi yang dikembangkan. Selain itu penilaian kinerja juga memberi manfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi, adapun manfaat penilaian kinerja secara terperinci adalah : 1) penyesuaian kompensasi, 2) perbaikan kinerja, 3) kebutuhan latihan dan pengembangan, 4) pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, pemberhentian, pemecatan, mutasi dan perencanaan tenaga kerja, 5) untuk kepentingan penelitian pegawai, dan 6) membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.²⁴

Menurut Lisnayetti dan Hasanbasri (2006), adanya keterkaitan hubungan antara Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebagai berikut : “beban kerja tinggi akan menyebabkan kurangnya kinerja”. Dimana dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi beban kerja yang diterima seorang karyawan akan mempengaruhi kinerja dari karyawan tersebut. Kahneman dalam Warr (2002:33) menjelaskan bahwa beban kerja adalah suatu kompetisi dari suatu sumber mental yang terbatas. Salah satu penyebab menurunnya performa dari beban kerja adalah keharusan untuk mengambil dua atau lebih tugas-tugas yang harus dikerjakan secara bersamaan. Semakin banyaknya permintaan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut maka semakin berkurangnya performa dalam bekerja. Karyawan seringkali dihadapkan pada keharusan untuk menyelesaikan dua atau lebih tugas yang harus dikerjakan secara bersamaan. Tugas-tugas tersebut tentunya membutuhkan waktu, tenaga, dan sumber daya lainnya untuk penyelesaiannya. Adanya beban dengan penyediaan sumber daya yang seringkali terbatas tentunya akan menyebabkan kinerja karyawan menurun. Masalah yang bisa muncul di antaranya daya tahan karyawan melemah dan perasaan tertekan.

²⁴id.wikipedia.org/wiki/Kinerja

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu: beban kerja yang berpengaruh negatif bagi kantor diantaranya kurangnya karyawan di kantor, perencanaan tenaga kerja yang kurang baik, memberikan pekerjaan secara berlebihan terhadap karyawan, dan buruknya pengelolaan SDM.

Berdasarkan simpulan yang telah ditemukan diatas, dapat diajukan beberapa saran diantaranya sebagai berikut: menambah karyawan untuk mengurangi beban kerja yang ada di bagian PENDMA agar tidak timbul kesenjangan di antara para pegawai, merencanakan tenaga kerja yang baik seperti meliputi analisis pekerjaan dan beban kerja secara keseluruhan, mendistribusikan beban kerja secara merata agar tidak menimbulkan ketidaknyamanan suasana kerja karena karyawan merasa beban kerja yang dilakukannya terlalu berlebihan atau bahkan kurang, mengelola dan merencanakan suberdaya manusia dengan baik agar beban kerja yang ditanggung oleh masing masing karyawan sesuai dengan kapasitas yang dimiliki. Jika terjadi kelebihan beban kerja, maka para karyawan akan merasa kelelahan dalam melayani kebutuhan administrasi di kantor dan dapat berakibat menurunnya kinerja layanan.

References

- Achmad,Sudiro. 2019. *Penilaian Kinerja*, (Malang : UB Press)
- Baharuddin. 2016. "Menciptakan Budaya Organisasi Yang Unggul Di Lembaga Pendidikan Islam". dalam artikel <http://pasca.uinmalang.ac.id/menciptakan-budaya-organisasi-yang-unggul-di-lembagapendidikan-islam>.
- Chandra,Riny dan Adriansyah,Riny. 2017, "Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Mega Auto Central Finance Cabang di Langsa", *Jurnal Manajemen dan Keuangan*, Vol. 6, No.1

- Edy,Sutrisno. 2010. Budaya Organisasi.(Jakarta: Prenada Media Group)
- Erni Hayati Nasution dkk._____.“Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Aceh”, _____.(Magister Manajemen: Universitas Syiah Kuala Banda Aceh) ISSN 2302-0199
- Ferrania P,Kadek. 2017, “Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan”, E-Jurnal Manajemen Unud, Vol.6, No.6
- Hari,Sulaksono. 2015.Budaya Organisasi dan Kinerja, (Yogyakarta : Deepublish)
- Hikmat. 2011. “Manajemaen Pendidikan”. Bandung: Pustaka Setia
- Jeky K.R. Rolos, dkk. 2018, “Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Kakaryawan Pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota”, Jurnal Administrasi bisnis, vol.6, no.4
- Mahadin,Shaleh. 2018. Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai, (Sulawesi : Aksara Timmur)
- P. Stephen. Robbins dan Timothy A. Juge. 2008. Perilaku Organisasi. penerjemah Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2015 Tentang Kementerian Agama Pada Pasal 2
- Quraish, M. Shihab. 1992. Membumikan Al-Qur'an. Bandung: Mizan
- Rusda Irawati dkk, Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Operator Pada Pt Giken Precision Indonesia, (prodi adaministrasi bisnis terapan : Politeknik Negeri Batam) ISSN 2338-4840
- Sagala,Anggi Pratama. 2020. “Hubungan Beban Kerja Dengan Stres Kerja Pada Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Binjai”,_____, Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Siswanto dan Agus Sucipto. 2008. Teori dan perilaku Organisasi. Malang: UINMalang Press,

- Sopiah. 2008. Perilaku Organisasional. Yogyakarta: CV Andi Offset,
- Sobirin,Achmad._____.Konsep Dasar Kinerja dan Manajemen
Kinerja. (____:_____)
- Vanchapo,Antonius Rino. 2020. Beban Kerja dan Stres Kerja,
(Pasuruan : CV Penerbit Qiara Media)
- [Wikipedia.org/wiki/Kinerja](https://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja)