

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Pengertian Manajemen Ritel dan Struktur Organisasi**

Menurut pendapat (Utami, 2012: 5) Pengertian manajemen ritel menunjukkan “upaya untuk memecah barang atau produk yang dihasilkan dan didistribusikan oleh manufaktur atau perusahaan dalam jumlah besar dan mahal untuk dapat dikonsumsi oleh konsumen akhir dalam jumlah kecil sesuai dengan kebutuhannya”.

Manajemen ritel yang dimaksud disini adalah menjual berbagai produk atau jasa, atau keduanya, kepada para konsumen untuk keperluan konsumsi pribadi, tetapi bukan untuk keperluan bisnis. Manajemen ritel juga dipahami sebagai segala upaya yang dilakukan dalam mengelola bisnis ritel, Dimana didalamnya juga termasuk pengelolaan yang terkait dengan keuangan, pemasaran, sumber daya manusia, dan operasional bisnis ritel.

Pengelolaan sumber daya manusia memberikan kontribusi yang besar dalam meningkatkan apa saja yang ada pada perusahaan. Sumber Daya Manusia memainkan peranan yang penting dalam mendukung ritel secara kompetitif di dalam pasar maupun dalam pengelolaan bisnis ritel, sebab setiap karyawan memainkan suatu peran atau bagian yang penting dalam melaksanakan fungsi pekerjaan dengan baik. Ritel mencapai tujuan yang tentunya berorientasi pada keuangan (keuntungan) yaitu

secara efektif mengelola lima aset yang penting, diantaranya: lokasi, persediaan barang dagangan, ritel, karyawan, dan pelanggan.

Menurut (Robbins & Judge, 2008: 5) pengertian organisasi menyatakan bahwa “Organisasi yaitu sebagai unit sosial yang dikoordinasi secara sadar, terdiri atas dua individu atau lebih, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus-menerus guna mencapai satu atau serangkaian tujuan bersama”.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat di tarik kesimpulan bahwa organisasi adalah suatu kelompok yang terdiri lebih dari satu atau dua orang yang memiliki hubungan kerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara bersama-sama. Orang-orang dengan peran yang diberikan secara formal yang bekerja bersama untuk mencapai sasaran organisasi.

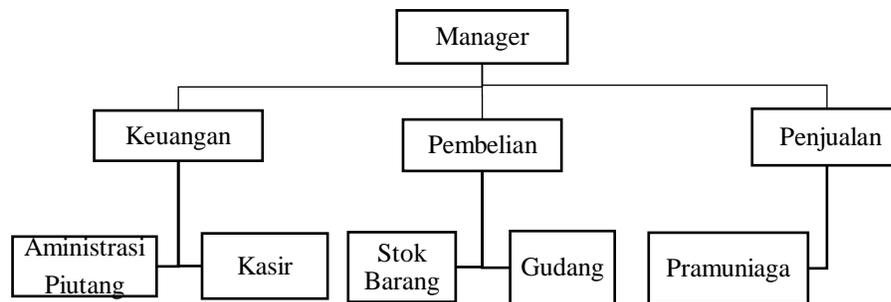
Sedangkan pengorganisasian itu memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan; membentuk departemen; mendelegasikan otoritas kepada bawahan; menetapkan saluran otoritas dan komunikasi; mengoordinasikan pekerjaan bawahan. Sangat diperlukan karena manajer juga bertanggung jawab atas perancangan sebuah struktur organisasi. Pengorganisasian ini meliputi penentuan tugas yang harus dikerjakan, siapa yang mengerjakan tugas tersebut, bagaimana tugas tersebut dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dan dimana keputusan-keputusan dibuat. Menurut (Karyoto, 2016: 71) pengertian “Fungsi Organisasi adalah suatu kegiatan organisasi untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai, banyak sedikitnya kegiatan bagi pekerja didalam suatu organisasi bergantung pada ukuran perusahaan dan kepentingan manajemen dalam penentuan jumlah kegiatan.”

Demikian juga pengertian struktur organisasi menurut (Karyoto, 2016: 36) “Struktur organisasi adalah susunan orang-orang atau anggota dalam suatu perkumpulan, penyusunan anggota perlu dilakukan untuk membedakan tugas dan tanggung jawab mereka terhadap pekerjaan dalam organisasi”.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat dijelaskan bahwa organisasi, fungsi organisasi dan struktur organisasi merupakan kegiatan yang erat hubungannya dalam menyusun dan merencanakan pekerjaan beserta penyusunan tugas dan wewenang sesuai dengan tingkat jenjang jabatan yang dibutuhkan dalam struktur tersebut. Serta persyaratan-persyaratan yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia sebagai pemangku jabatan. Oleh karena itu pengorganisasian ini sangat penting dalam hubungan analisis jabatan karena organisasi membentuk orang atau kelompok, dalam organisasi harus membangun kerja sama dengan usaha untuk mempertanggung jawabkan tugas-tugas yang dibebankan kepada anggota, dan adanya bekerja sama ini pekerjaan organisasi yang berat akan menjadi ringan.

Struktur organisasi pada suatu entitas bisnis berkembang sejalan dengan perkembangan skala usaha dan jangkauan wilayah operasi. Skala usaha yang semakin besar dan jangkauan wilayah operasi yang semakin luas menjadikan rentang kendali pada tingkat usaha kecil, seperti toko retail sebagaimana umumnya kita jumpai dipasar tradisional, struktur organisasi toko umumnya sangat sederhana dengan pola hubungan kerja tidak formal dan tanpa spesialisasi peran. Pemilik toko sekaligus

berperan manajer yang menjalankan keseluruhan fungsi organisasi; keuangan, pembelian, penjualan, dan sebagainya



Gambar 2.1 Struktur Organisasi konvensional  
(Sumber: Utami, Manajemen Ritel: 2012 (Diolah penulis))

Skala usaha toko retail ini seperti minimarket menuntut adanya struktur organisasi yang relatif lebih kompleks dengan pola hubungan kerja yang lebih formal dan profesional serta adanya spesifikasi peran. Pada retailer yang konvensional, secara garis besar organisasi toko ini terbagi atas dua bagian peran fungsional, yaitu bagian pembelian (*buying/ purchasing department*) dan bagian penjualan (*selling/commercial department*). Bagian pembelian pada umumnya lebih dikenal sebagai *merchandise division* dan bagian penjualan sebagai *store operation division*.

## 2. Pengertian Analisis Jabatan

Menurut (Wahjono, 2015: 27) pengertian analisis pekerjaan menyatakan “Analisis jabatan adalah serangkaian kegiatan berupa mengumpulkan, mengevaluasi, dan mengorganisasi informasi tentang pekerjaan-pekerjaan secara sistematis. Analisis jabatan adalah suatu kegiatan pengumpulan data dan informasi yang berhubungan dengan suatu pekerjaan atau jabatan tertentu. Keluaran (*output*) dari kegiatan analisis jabatan adalah berupa uraian jabatan (*job description*), syarat jabatan (*job specification*), dan standar kinerja jabatan (*job performance standard*).”

Sedangkan pengertian analisis pekerjaan menurut (Handoko, 2012: 32) menyatakan “Analisis pekerjaan secara sistematis mengumpulkan, mengevaluasi, dan mengorganisasi informasi tentang pekerjaan-pekerjaan. Ini biasanya dilakukan oleh para spesialis yang disebut analisis pekerjaan”. Jadi, setelah departemen personalia terlibat dalam proses perancangan pekerjaan, pemahaman tentang pekerjaan-pekerjaan dan persyaratannya harus dikumpulkan melalui analisis pekerjaan.

Demikian juga menurut pendapat (Dessler, 2015: 119) “analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah prosedur untuk menentukan tugas dan keterampilan yang diperlukan dari suatu pekerjaan dan jenis orang yang harus dipekerjakan untuk perusahaan tersebut.”

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan ini adalah kegiatan menghimpun, mengevaluasi data dan informasi yang berhubungan dengan data pekerjaan suatu pekerja yang akan menjadi anggota atau bagian terpenting dalam perusahaan misalnya perekrutan pegawai baru. Terutama para pekerja yang baru melamar untuk menduduki posisi yang kosong. Oleh karena itu dibuatlah rancangan analisis pekerjaan yang menghasilkan informasi untuk menulis deskripsi pekerjaan atau *job descriptions* (daftar yang berisi apa yang diminta oleh pekerjaan tersebut) dan spesifikasi pekerjaan atau *job specifications* (jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut).

Adanya analisis pekerjaan ini sangat membantu dan meringankan pekerjaan secara sistematis maupun prosedur operasional suatu organisasi. Jika dilihat dari segi struktur organisasinya, guna mencapai tujuan yang di inginkan secara efektif dan efisien. Analisis pekerjaan ini adalah suatu cara atau proses yang diperlukan dalam mendapatkan informasi meliputi; setiap tindakan yang berkaitan dengan personalia

mewawancarai pelamar, melatih, dan menilai karyawan berdasarkan tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing serta beban kerja yang diberikan. Disinilah peranan dari seorang manajer personalia yang harus mampu membuat rencana-rencana *job analysis* yang efektif terhadap prestasi/ kinerja karyawan.

Tujuan ini akan memberi arah dan memengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap karyawan. Bila beberapa jabatan dipegang oleh satu orang, maka akan berakibat fatal dan munculnya benturan kepentingan rangkap jabatan juga dapat menjadi masalah bagi perusahaan dalam perkembangan perusahaannya.

Sedangkan dampak dari rangkap jabatan ini menurut Harahap dalam kutipan (Bucek, 2017:3) menyatakan bahwa “Hal yang juga melanggar kewajiban, kepercayaan, dan kewajiban menaati peraturan perundang-undangan. Selain akan menimbulkan benturan kepentingan rangkap jabatan juga berkemungkinan menimbulkan hambatan kinerja karyawan, karena setiap divisi memiliki tugas yang berbeda dan dikerjakan oleh satu orang maka hal tersebut dapat mengganggu kerja karyawan yang merangkap jabatan tersebut”.

Perusahaan yang memiliki karyawan dengan jabatan rangkap juga akan menjadi masalah bagi perkembangan perusahaan. Sehingga dapat menimbulkan hambatan kinerja karyawan tidak optimal. Selain itu akan memakan biaya dan waktu yang dibutuhkan dalam penyelesaian pekerjaan itu sendiri. Oleh karena itu pekerjaan akan dibagi sesuai tugas dan tanggung jawab berdasarkan kemampuan karyawan tersebut. Sebelum melakukan analisis pekerjaan, perlu melakukan kegiatan mendesain pekerjaan. Pengertian Desain pekerjaan menurut (Handoko, 2012: 31)

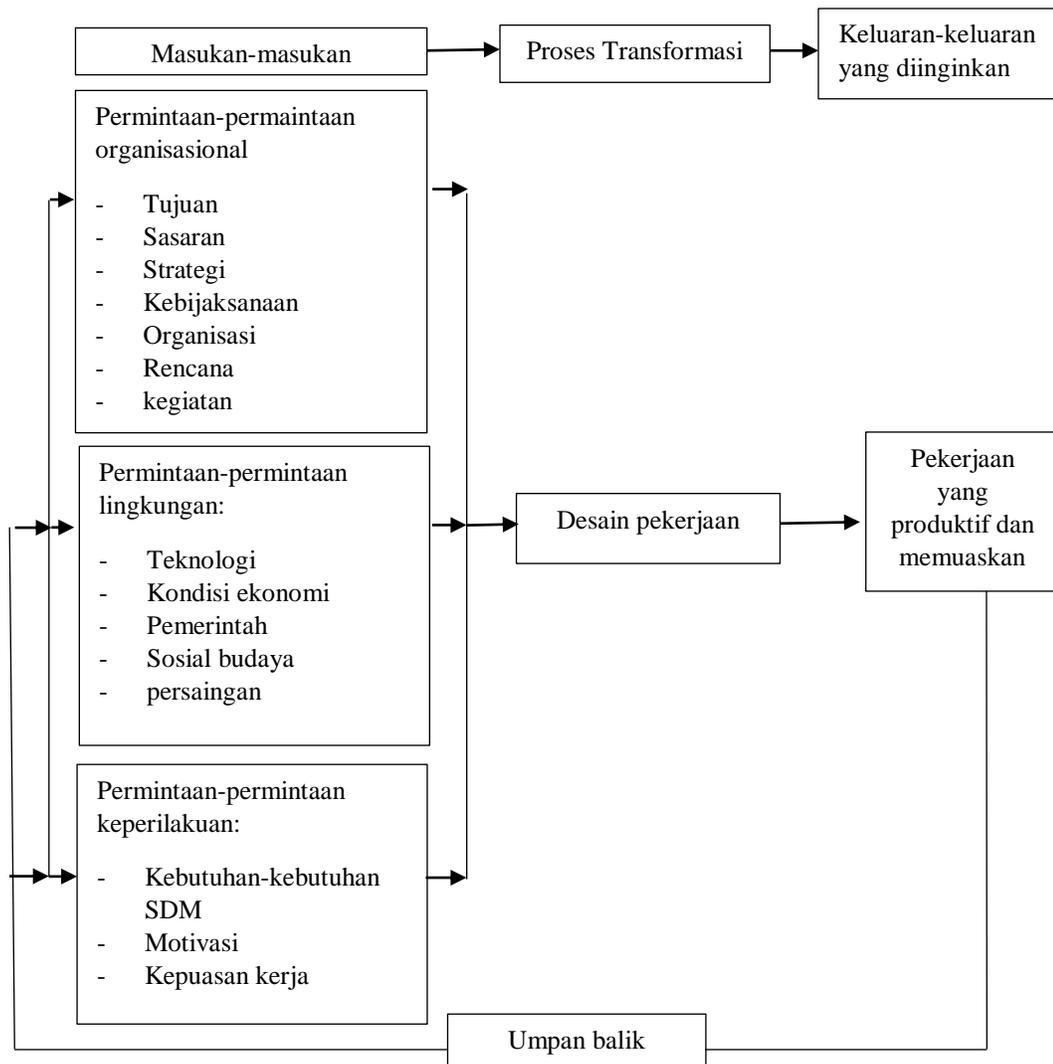
menyatakan Bahwa “Desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional.”

Untuk mengetahui cara kerja desain ini berikut penjelasan mengenai kerangka desain pekerjaan yang akan digunakan dalam manajemen yaitu pengembangan dan pengaturan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilaksanakan setiap karyawan dan kelompok karyawan. Menurut (Handoko, 2012: 32) Diakibatkan tiga hal sebagai berikut:

- 1) Pada hakekatnya sering terjadi konflik antara kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan karyawan-karyawan dan kelompok karyawan dengan berbagai persyaratan desain pekerjaan.
- 2) Sifat unik setiap karyawan mengakibatkan munculnya bermacam-macam tanggapan dalam wujud sikap, kegiatan fisik dan produktifitas dalam pelaksanaan pekerjaan tertentu.
- 3) Perubahan-perubahan lingkungan, organisasional dan perilaku karyawan membuat desain pekerjaan, ketepatan Pendekatan-pendekatan pengembangan kerja standar dan model-model tradisional perilaku karyawan harus selalu dipertanyakan.

Dampak peran desain kerja sangat mempengaruhi kualitas kehidupan kerja, dimana hal ini tercermin pada kepuasan individu para pemegang jabatan. Desain pekerjaan ini disusun mulai dari masukan-masukan dari karyawan misalnya keluhan-keluhan mengenai pekerjaan untuk menindak lanjutinya maka perlu diproses secara transformasi dan selanjutnya akan menimbulkan keluaran-keluaran/ hasil yang diinginkan. Misalnya menghasilkan keputusan dari atasan untuk diperbaiki dan dijalankan sesuai prosedur. Untuk memahami kegiatan analisa pekerjaan perlu untuk memahami gambar 2.1 memberikan suatu kerangka yang mengidentifikasi sasaran-sasaran desain pekerjaan dan tantangan-tantangan yang dihadapinya.

Berbagai tantangan desain pekerjaan bersumber dari permintaan-permintaan organisasional, dengan pendekatan mekanistik untuk mengidentifikasi setiap tugas dalam suatu pekerjaan agar tugas-tugas dapat diatur dengan cara meminimumkan waktu dan tenaga kerja karyawan.



Gambar 2.2 Kerangka proses desain pekerjaan  
(Sumber: Handoko, 2012:34)

Setelah diidentifikasi tugas dikelompokkan menjadi suatu pekerjaan yang hasilnya disebut spesialisasi. Berikut dibawah ini digambarkan alur kerangka desain

pekerjaan. Menurut (Wahjono, 2015: 26) pengertian spesialisasi menyatakan “Spesialisasi (*specialization*) adalah hasil Pendekatan mekanistik desain pekerjaan yang berupaya untuk mengidentifikasi setiap tugas dalam suatu pekerjaan agar tugas-tugas dapat diatur untuk meminimumkan waktu dan tenaga kerja karyawan sehingga dapat meningkatkan produktivitas”.

Produktivitas kinerja karyawan itu diperlukan persyaratan spesialisasi sebagai acuan setiap karyawan pemangku jabatan dalam menduduki jabatan tertentu sehingga menimbulkan dampak efektifitas kerja. Dan di dalam setiap perusahaan ini pun terdapat pembagian tugas yang lebih dispesialisasikan lagi.

Bersamaan dengan spesialisasi kebutuhan akan dikoordinasi yang benar dari individu, departemen, dan perusahaan agar semuanya dapat bekerja sebagai tim yang seimbang. Gambar 2.2 diatas juga menjelaskan Keperilakuan dan efisiensi pekerjaan-pekerjaan yang lebih efisien bisa menyebabkan berkurangnya kepuasan kerja sebaliknya pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya khusus untuk mengidentifikasi pekerjaan agar dapat diatur menurut ketetapan perusahaan sehingga bisa mencapai tujuan perusahaan yang di inginkan.

Selanjutnya jika dilihat dari gambar diatas cara pelaksanaan kerja yang ditetapkan biasanya menggunakan metode-metode ini bisa berbentuk kontrak kerja. Lingkungan dan berperilaku mempertimbangkan efisiensi harus diselaraskan dengan kemampuan dan tersedianya karyawan yang mempunyai kemampuan sesuai

dengan pekerjaan tersebut. Jika pekerjaan itu sesuai dengan kemampuan karyawan maka akan memenuhi harapan-harapan para karyawan.

Keperilakuan berarti mempunyai tanggung jawab atas apa yang dilakukan, pekerjaan-pekerjaan yang memberikan para karyawan wewenang untuk mengambil keputusan juga menambah tanggung jawab, akan cenderung meningkatkan perasaan dipercaya dan dihargai otomatis juga mendorong kinerja karyawan. Terlalu banyak pekerjaan yang rangkap bisa menyebabkan kebosanan. Lalu jika didalam pekerjaan tidak mempunyai identitas, maka para karyawan tidak akan merasa mempunyai tanggung jawab dan tidak tahu akan hasil-hasil pekerjaan yang membuat karyawan tersebut bangga/puas terhadap hasil tersebut.

Apabila pekerjaan memberikan umpan balik tentang pelaksanaan pekerjaan, maka karyawan akan mempunyai pedoman atau motivasi untuk melaksanakan dengan baik. Akhir dari desain pekerjaan ini hasilnya adalah pekerjaan yang produktif dan memuaskan. Tetapi bila berbagai masukan atau keluaran yang diinginkan diabaikan, maka akan menimbulkan masalah-masalah yang menyebabkan analisis pekerjaan ini tidak dapat berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan yang diinginkan.

#### **a. Penggunaan Informasi Analisis Pekerjaan**

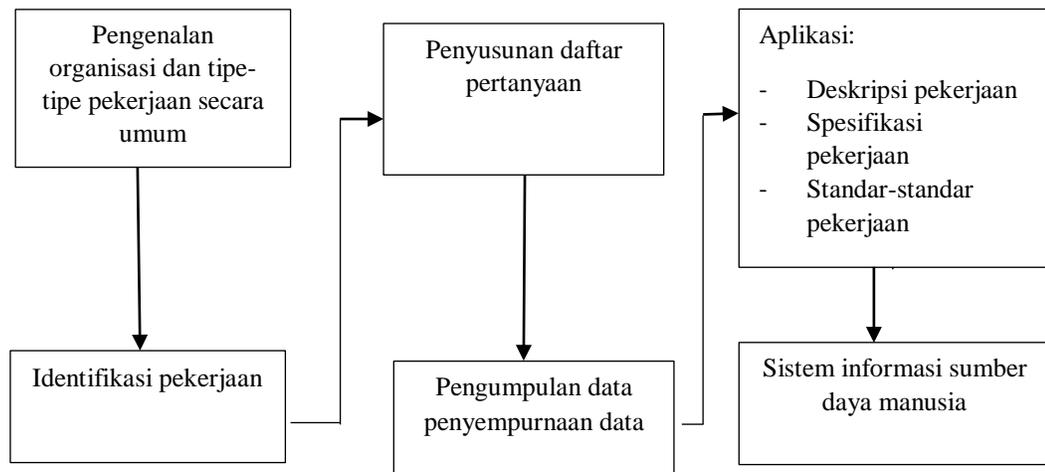
Melalui tahap persiapan dan pengumpulan pada analisis pekerjaan, seperti ditunjukkan gambar 2.2 departemen personalia memperoleh informasi tentang pekerjaan-pekerjaan. Kemudian informasi ini dikompilasikan menjadi berbagai

bentuk yang berguna seperti deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan standar-standar pekerjaan. Ketiga bentuk informasi analisis pekerjaan ini merupakan sistem informasi sumber daya manusia minimum.

Berikut penjelasan mengenai gambar 2.2 pertama persiapan analisis pekerjaan kegiatan yang diperlukan yaitu identifikasi pekerjaan dan penyusunan daftar pertanyaan. Tahap-tahap analisis pekerjaan ini dimulai dari pengenalan organisasi dan tipe-tipe pekerjaan secara umum (struktur organisasinya harus jelas fungsinya misalnya struktur organisasi tunggal dan jenis pekerjaan apakah yang sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut). Kedua pengumpulan data, menentukan prosedur perolehan data yang diperlukan dengan wawancara, observasi, kuesioner, logs dan kombinasi kerja dengan mempertimbangkan waktu, biaya dan akurasi dari masing-masing metode tersebut dalam mengambil keputusan.

Langkah berikutnya mengidentifikasi pekerjaan, ketiga langkah yang akan dilakukan meliputi penyempurnaan data, dari data yang sudah terkumpul, maka perlu menyeleksi, menyaring data yang relevan atau tidak relevan. Kemudian mereview informasi yang telah terkumpul bersama dengan orang-orang yang bersangkutan dengan pekerjaan tersebut. Langkah selanjutnya perlu adanya aplikasi yang terdiri dari; deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar-standar pekerjaan. Terakhir langkah yang akan dilakukan yaitu sistem informasi sumber daya manusia apakah berjalan dengan baik atau tidak. Secara singkat, proses analisis pekerjaan dan peran peserta dalam proses ini; meluangkan waktu sekitar 15 menit, untuk

mewawancarai karyawan guna mendapatkan kesepakatan pada rangkuman dasar dari pekerjaan tersebut; dan kemudian secara secara interaktif mengidentifikasi kewajiban/tugas spesifik dalam setiap area dengan menggunakan salah satu metode yang akan kita bahas disini seperti yang digambarkan gambar 2.3



Gambar 2.3  
Tahap-tahap analisis pekerjaan  
(Sumber: Handoko, 2012:47)

Tahap pengumpulan Data, dilakukan secara tertib dengan maksud menghilangkan hasil *tumpang tindih* yang memungkinkan untuk pengulangan pekerjaan. Tahap pengumpulan data itu dimulai dengan persiapan berupa kegiatan identifikasi pekerjaan dan penyusunan daftar pertanyaan. Kemudian, diikuti oleh kegiatan pengumpulan data melalui proses antara lain; observasi, wawancara, *kuesioner*, *logs*, dan kombinasi terbaik 1 dan 2. Kemudian tahapan terakhir adalah tahap penyempurnaan data. Keluaran dari kegiatan analisis pekerjaan bermanfaat sebagai bahan penyusunan hal-hal berikut seperti deskripsi pekerjaan (*job description*) dan syarat pekerjaan (*job specification*).

### 3. Deskripsi Pekerjaan

Menurut (Handoko, 2012) pengertian deskripsi pekerjaan menyatakan “Deskripsi pekerjaan atau jabatan (*job description*) adalah suatu pernyataan tertulis yang menguraikan fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya. Dalam sebuah perusahaan, semua deskripsi pekerjaan mempunyai bentuk (*style*) yang sama; meskipun diantara perusahaan-perusahaan yang berbeda, bentuk dan isi deskripsi pekerjaan bisa bervariasi”. Demikian juga menurut (Dessler, 2015: 120) “Deskripsi pekerjaan adalah daftar berisi tugas, tanggung jawab, hubungan pelaporan, kondisi kerja, dan tanggung jawab kepenyelidikan dari suatu pekerjaan salah satu hasil dari analisis pekerjaan.”

Deskripsi pekerjaan adalah menguraikan dan menggambarkan semua kegiatan pekerjaan dan bagaimana suatu jabatan dilakukan sehingga paling tidak dalam suatu uraian pekerjaan tersebut terdapat informasi mengenai ringkasan wewenang dan tanggung jawab karyawan dengan pekerjaan secara terpisah. Wewenang menunjukkan hak untuk melakukan sesuatu atau untuk memerintah orang lain dan melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Tanggung jawab merupakan kewajiban pemegang jabatan. Lalu, deskripsi pekerjaan menyebutkan atasan dan bawahan langsung pemegang jabatan.

Bahkan kondisi kerja juga mempengaruhi pekerjaan yang akan dilakukan. Hal tersebut diuraikan secara ringkas dalam deskripsi untuk menunjukkan lingkungan fisik pekerjaan. Deskripsi kondisi kerja bisa mencakup jam kerja, bahaya keamanan

dan kesehatan, kondisi fisik tempat kerja, dan aspek aspek pekerjaan lainnya. Sedangkan deskripsi ini juga harus ada yang mendasari suatu pekerjaan yang diuraikan semua tugas, wewenang dan tanggung jawab sesuai kemampuan pekerja. Guna terselesainya pekerjaan tersebut dan mencapai hasil seefektif dan seefisien mungkin maka perlu dilakukan spesifikasi atau persyaratan pekerjaan bagi pekerja yang mempunyai kemampuan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan tersebut.

#### **4. Spesifikasi Pekerjaan**

Deskripsi pekerjaan menguraikan suatu pernyataan tertulis apa yang dilakukan pekerjaan atau profil suatu pekerjaan, kewajiban, kondisi kerja dan aspek-aspek lain. Sedangkan spesifikasi pekerjaan atau jabatan (*job specification*) menunjukkan siapa yang melakukan pekerjaan itu dan faktor-faktor manusia di syaratkan. Menurut (Wahjono, 2015:28) menyatakan “spesifikasi pekerjaan (*job specification*) adalah berisi uraian tentang syarat yang harus dipenuhi oleh seseorang untuk menduduki jabatan/pekerjaan”. Begitu juga menurut (Dessler, 2015: 120) mengatakan “Spesifikasi pekerjaan adalah daftar yang berisi persyaratan manusia, dari suatu pekerjaan, yaitu pendidikan, keterampilan, kepribadian, dan sebagainya, yang diperlukan produk lainnya dari analisis pekerjaan.”

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa spesifikasi Ini merupakan syarat pekerjaan untuk menjadi pegawai dalam suatu perusahaan dengan kriteria misalnya pendidikan terakhir, pengalaman kerja, latar belakang kerja, usia

kerja, dan lain-lain. Untuk itu diperlukan profil karakteristik-karakteristik pegawai dalam arti *skill* atau kemampuan yang diperlukan dalam suatu pekerjaan. Spesifikasi ini merupakan kualitas pribadi, ciri-ciri, keterampilan dan latar belakang yang diperlukan seorang karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang sebagaimana mestinya. Persyaratan-persyaratan tersebut menyangkut pendidikan, latihan, pengalaman, dan persyaratan fisik serta mental. Karena baik deskripsi maupun spesifikasi pekerjaan memusatkan uraian pada pekerjaan, keduanya sering dijadikan satu dokumen. Kombinasi ini secara sederhana disebut deskripsi pekerjaan. Spesifikasi pekerjaannya berfokus pada faktor-faktor seperti panjangnya masa kerja sebelumnya, mutu pelatihan yang relevan, dan kinerja pada pekerjaan sebelumnya.

## **5. Standar-Standar Prestasi Kerja**

Analisis pekerjaan mempunyai aplikasi ketiga, yaitu standar-standar prestasi kerja (*job performance standards*) standar-standar ini memberikan dua manfaat. Pertama, standar berfungsi sebagai sasaran-sasaran atau target bagi pelaksanaan kerja karyawan. Tantangan pencapaian sasaran-sasaran bisa memotivasi para karyawan. Kedua, standar adalah kriteria dengan mana keberhasilan kerja dinilai atau diukur. Tanpa standar, tidak ada sistem pengawasan yang dapat mengevaluasi pelaksanaan kerja.

Menurut (Wahjono, 2015: 28) menyatakan “standar kinerja jabatan adalah kinerja minimal yang harus dipenuhi suatu jabatan dalam suatu periode tertentu,

sebagian buku teks menyebutnya sebagai alternatif kinerja kunci (*key performance indicator*)”.

Standar-standar pekerjaan diperoleh dari prestasi kerja selama bekerja dalam perusahaan tersebut. Juga dapat di peroleh dari hasil pengukuran kerja atau penetapan tujuan partisipatif. Tolok ukur yang digunakan oleh atasan pekerja yang bersangkutan dan alat pengendali perilaku para karyawan yang sudah ditetapkan. Teknik-teknik pengukuran kerja yang bisa digunakan antara lain studi waktu, data standar, data waktu standar yang telah ditetapkan sebelumnya dan pengambilan sampel kerja (*work sampling*). Di samping itu, para manajer bisa menetapkan standar-standar pekerjaan melalui pembahasan dengan para bawahan mereka. Pembicaraan meliputi sasaran-sasaran pekerjaan, peranannya dalam hubungan dengan pekerjaan-pekerjaan lain, persyaratan-persyaratan organisasional dan kebutuhan-kebutuhan karyawan. Proses ini sering menimbulkan komitmen karyawan, semangat kerja, kepuasan dan motivasi yang lebih besar.

Salah satu tujuan proses penting dari organisasi adalah memastikan bahwa orang-orangnya mampu melaksanakan bermacam-macam tugas yang berkaitan dengan peran/ kedudukan mereka. Standar-standar prestasi kerja kadang-kadang juga ditetapkan secara partisipatif dengan pemimpin organisasi buruh. Para pemimpin serikat karyawan memahami alternatif informasi analisis pekerjaan dan kemudian melakukan perundingan tentang standar-standar pelaksanaan berbagai pekerjaan. Perjanjian-perjanjian hasil perundingan ditulis dalam kontrak kerja. Perencanaan

strategis dalam analisis pekerjaan yang efektif dapat membantu organisasi untuk mengubah, mengurangi, atau mengatur kembali pekerjaan dan alur pekerjaan sesuai dengan alternatif lingkungan.

Oleh sebab itu, tiap organisasi yang berminat mengembangkan kemampuan-kemampuan para karyawannya, harus mengerti sifat kemampuan yang diperlukan untuk menyelenggarakan fungsi-fungsi yang berbeda maupun dinamika yang mendasari pengembangan kemampuan-kemampuan ini didalam suatu konteks keorganisasian.

## **6. Peranan Pekerjaan**

Menurut (Kamus Besar Indonesia, 2008:1173) “peranan adalah tindakan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dalam suatu peristiwa atau bagian yang dimainkan seseorang dalam suatu peristiwa”. Sedangkan peranan menurut (Ambarwati, 2009: 15) menunjukkan cakupan peran sebagai suatu internal perihal apa yang dapat dilakukannya dalam suatu perusahaan. Sebagaimana dalam menjalankan sebuah perusahaan, perusahaan tentu tidak lepas dari peranan seluruh elemen perusahaan termasuk *public relation*.”

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa peranan dapat diartikan suatu sikap atau perilaku yang diharapkan oleh banyak orang atau sekelompok orang terhadap seseorang yang memiliki status atau kedudukan tertentu. Jika dihubungkan dengan pekerjaan maka peran melainkan sebagai tugas

dan wewenang yang berfungsi untuk pemangku jabatan yang diambil oleh seseorang atau kelompok dalam menghadapi suatu peristiwa di perusahaan tersebut. Misalnya terkait dengan analisis jabatan yang ada di UD. Denly Surabaya.

Peranan pekerjaan kantor mempunyai peranan melancarkan kehidupan dan perkembangan organisasi kantor sebagai suatu keseluruhan, karena fungsinya sebagai pusat ingatan, pusat kegiatan dan sumber dokumen. Peranan pekerjaan terhadap tugas-tugas operatif umumnya bersifat pelayanan dalam penyajian segenap bahan keterangan atau pusat ingatan dan sumber dokumentasi. Peran merupakan aspek dinamis dari kedudukan (status) yang dimiliki oleh seseorang, sedangkan status merupakan sekumpulan hak dan kewajiban yang dimiliki oleh seseorang apabila seseorang melakukan hak-hak dan kewajiban-kewajiban sesuai dengan kedudukannya, maka ia menjalankan suatu fungsi.

Hakikat peran juga dapat dirumuskan sebagai suatu rangkaian tertentu yang ditimbulkan oleh suatu jabatan tertentu. Peran merupakan suatu Konsep perilaku apa yang dapat dilaksanakan oleh individu-individu dalam masyarakat sebagai organisasi. Peran disini berarti suatu rangkaian yang teratur dan ditimbulkan karena suatu jabatan. Sumber Daya Manusia memiliki sebuah organisasi kecenderungan hidup berkelompok. Dalam kehidupan berkelompok ini akan terjadi interaksi antara anggota yang satu dengan anggota yang lainnya. Tumbuhnya interaksi diantara mereka ada saling ketergantungan, dalam sebuah organisasi ini muncullah apa yang dinamakan peran.

Peran analisis pekerjaan merupakan suatu sikap atau kegiatan yang mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan pekerjaan. Analisis pekerjaan inilah yang nantinya akan menghasilkan kewajiban dan tanggung jawab dalam suatu pekerjaan dengan begitu memudahkan untuk menentukan karakteristik yang di syaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Kondisi lingkungan kerja ini juga yang akan mempengaruhi suatu pekerjaan, beserta hasil yang diperoleh setelah pekerjaan tersebut dilaksanakan dengan baik.

## **7. Efektifitas Kerja**

Menurut (Handoko, 2012: 6) menyatakan bahwa “manajemen personalia adalah subsistem utama semua organisasi. Efektifitas subsistem ini dapat dievaluasi dalam pengertian kontribusinya terhadap efektifitas dengan nama organisasi mencapai tujuan-tujuan tertentu”. Demikian juga Pengertian efektifitas menurut pendapat (Cascio, 2011:7) menyatakan “*Effectiveness* mengacu pada hubungan antara progam atau praktek dan pengaruhnya terhadap target mereka. Efektifitas merupakan melakukan pekerjaan dengan tepat waktu dan memperoleh hasil sesuai dengan target yang diinginkan.”

Efektifitas adalah dampak dan hasil yang diperoleh dari kinerja karyawan dalam menyelesaikan tuntutan kerja terhadap pencapaian target yang diinginkan. Penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditentukan, artinya pelaksanaan suatu tugas ditandai baik atau tidak, sangat tergantung pada penyelesaian tugas

tersebut. Untuk menunjukkan keberhasilan kerja yang ditetapkan, analisis pekerjaan ini sangat berpengaruh terhadap efektifitas kerja dan efisiensi kerja karena efektifitas kerja berhubungan dengan biaya, tenaga, mutu dan pemikiran.

Efektifitas kerja adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat dalam menghasilkan evaluasi kerja untuk mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan hasil data yang diperoleh dengan mengevaluasi data. Pengukuran efektivitas ini sangat penting dalam pencapaian tujuan-tujuan yang sesuai rencana, sesuai dengan kebijaksanaan suatu perusahaan. Tidak hanya itu karena beberapa tujuan harus dicapai secara simultan, tetapi juga penting diperhatikan tujuan-tujuan jangka pendek dan jangka panjang serta kesehatan dan kelangsungan hidup perusahaan. Jadi, Konsep *efektivitas organisasional* perlu dipertimbangkan dalam penganalisaan dan penilaian strategi, kebijaksanaan dan praktek personalia. Efektifitas kerja dalam organisasi merupakan usaha untuk mencapai prestasi yang maksimal dengan menggunakan sumber daya yang tersedia dalam waktu yang relative singkat tanpa menunggu keseimbangan tujuan alat dan tenaga serta waktu.

Efektifitas berarti dampak dari pada hasil kerja yang efektif sebelumnya pada proses penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan. Artinya apakah pelaksanaan suatu tugas dinilai baik atau tidak tergantung pada bilamana tugas itu diselesaikan dan tidak terutama menjawab pertanyaan bagaimana cara melaksanakan dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk itu efektifitas suatu organisasi dapat dilihat atau dapat diukur melalui pelaksanaan pekerjaan yang sesuai

dengan sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, penyelesaian pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan sebelumnya, pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Sumber daya potensial dalam organisasi adalah pegawai, agar organisasi dapat diarahkan menjadi efektif maka dalam hal pelaksanaan tugasnya harus dibarengi dengan kemampuan yang dimilikinya. Selaras dengan efektifitas pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi maka pegawai tersebut perlu diarahkan agar pelaksanaan tugas atau kegiatannya untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi.

**a. Penilaian Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber daya manusia sering dipandang tidak vital untuk organisasi, karena ketidakmampuannya memperagakan efektifitasnya. Ini berarti, departemen personalia gagal untuk menunjukkan apa yang dilakukannya, terutama seberapa banyak kontribusi dan peranannya dalam pencapaian tujuan-tujuan alternatif organisasi. Menyadari hal ini, para manajer personalia mulai tergerak untuk menyajikan efektifitas kerja, seperti yang telah dilakukan oleh para manajer lain, dengan melakukan perhitungan biaya, dan manfaat. Selanjutnya melalui perbandingan biaya dan manfaat berbagai kegiatan, dapat menunjukkan efektifitas kerja. Efektivitas manajemen sumber daya manusia diukur dengan penentuan kriteria biaya dan manfaat yang tepat dan relevan.

Menurut (Handoko, 2012: 26) Dua contoh alternatif yang dapat digunakan sebagai kriteria manfaat dan komponen-komponennya adalah sebagai berikut:

- a. Produktifitas
  - Peningkatan prestasi kerja

- Penurunan absensi karyawan
- Penurunan perputaran tenaga kerja
- b. Kualitas kehidupan kerja
  - Peningkatan keterlibatan kerja
  - Peningkatan kepuasan kerja
  - Penurunan stress
  - Penurunan jumlah kecelakaan kerja dan jumlah karyawan sakit.

Efektifitas kerja mengandung arti tentang penekanan pada segi waktu pada segi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, alternatif semakin cepat pekerjaan itu terselesaikan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan, maka akan semakin baik pula efektifitas kerja yang dicapai. Demikian pula sebaliknya dengan semakin lamanya pekerjaan tersebut terselesaikan, maka semakin jauh pula pekerjaan tersebut dari keefektifannya.

Pemilihan alternatif yang tepat sangat menentukan tingkat efektivitas kerja yang sangat tinggi dan tentunya akan sangat berpengaruh besar terhadap kualitas dari hasil pekerjaan dan kualitas pekerjaan itu sendiri.

#### **b. Pengukuran Efektifitas Kerja**

Pada dasarnya efektifitas kerja dimaksudkan untuk mengukur hasil pekerjaan yang dicapai sesuai dengan rencana, sesuai dengan kebijaksanaan atau dengan kata lain mencapai tujuan, maka hal itu dikatakan efektif. Nilai efektifitas pada dasarnya ditentukan oleh tercapainya tujuan organisasi serta faktor kesesuaian dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Efektifitas kerja pada tiap-tiap organisasi

berbeda-beda antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya, tergantung pada jenis dan sifat dari organisasi yang bersangkutan.

Oleh karena itu faktor efektifitas kerja banyak dipengaruhi oleh kemampuan orang-orang atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya tidak dapat melepaskan diri dari perlunya pembagian tugasnya secara efektif. Pengukuran efektifitas kerja didasarkan atas banyaknya tugas yang dipikul dan jumlah pegawai yang melaksanakan tugas tersebut, sehingga dari kedua hal tersebut dapat disusun sesuai dengan kebutuhan perusahaan/ organisasi sehingga menghasilkan efektifitas kerja sebagaimana diharapkan.

Pengukuran efektifitas berdasarkan banyaknya tugas yang dipikul dan jumlah pegawai yang melaksanakan tugas tersebut dapat berarti bahwa bila tugas yang dibebankan kepada pegawai sedikit, sementara jumlah pegawai yang melaksanakan tugas tersebut lebih banyak maka akan terjadi banyak pegawai yang mengganggu sehingga menjadi tidak efektif. Sebaliknya jika tugas yang dibebankan banyak sedangkan pegawai yang melaksanakannya terbatas akan terjadi penumpukan pekerjaan yang hal ini akan mengakibatkan banyaknya pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan atau tertunda sehingga terjadi ketidak efektifan.

Supaya dapat menjamin suatu keberhasilan usaha dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan dalam suatu organisasi perlunya pengaruh dari struktur organisasi sehingga dapat menimbulkan kuantitas kerja, kualitas kerja, dan pemanfaatan waktu.

- a. Kuantitas Kerja merupakan volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya beban kerja dan keadaan yang didapat atau dialaminya selama bekerja. Setiap perusahaan selalu berusaha supaya efektifitas kerja dari karyawannya dapat ditingkatkan. Oleh karena itu, suatu perusahaan selalu berusaha agar setiap karyawannya memiliki moral kerja yang tinggi.
- b. Kualitas Kerja Sikap yang ditunjukkan oleh karyawan berupa hasil kerja dalam bentuk kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan didalam mengerjakan pekerjaan.
- c. Pemanfaatan Waktu merupakan Setiap karyawan harus menggunakan waktu seefisien mungkin, terutama dengan cara datang tepat waktu ke kantor dan berusaha untuk menyelesaikan tugas sebaik-baiknya dengan memanfaatkan waktu selama penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijakan perusahaan.
- d. Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia diperlukan guna mewujudkan hasil yang diharapkan oleh setiap perusahaan. Setiap karyawan sudah sepatutnya diarahkan untuk lebih meningkatkan efektifitas kerja mereka melalui berbagai tahapan usaha secara maksimal. Sehingga dengan demikian pemanfaatan sumber daya manusia akan lebih berpotensi dan lebih mendukung keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia dapat menjadi dasar untuk mendapatkan keuntungan yang kompetitif, yaitu sebagai berikut:

- 1) Perhitungan biaya tenaga kerja termasuk sebagai salah satu komponen dalam biaya ritel. Oleh karena itu, mengelola karyawan yang efektif dapat menghasilkan keuntungan dalam penghematan biaya total ritel.
- 2) Pengalaman yang dimiliki kebanyakan pelanggan terhadap ritel bisa ditentukan dari aktivitas karyawan yang menyeleksi barang dagangan, menyediakan informasi dan bantuan, dan keterampilan dalam memajang stok barang dagangan di rak pajang. Oleh karena itu karyawan menjadi fungsi utama dalam membedakan apa yang ditawarkan ritel terhadap apa yang ditawarkan oleh ritel pesaing.
- 3) Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan mewujudkan kinerja operasional karyawan ritel yang baik pula dan mewujudkan keuntungan potensial bagi ritel. Keuntungan potensial tersebut sulit atau bahkan tidak dapat ditiru oleh pesaing. Tentang Pentingnya penyediaan layanan bagi pelanggan yang dilakukan oleh karyawan dalam menyambut pelanggan. Hal ini akan sangat tergantung pada komitmen masing-masing pekerja ritel dan sangat berorientasi pada budaya perusahaan tersebut.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Namun penulis

mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu beberapa jurnal yang terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

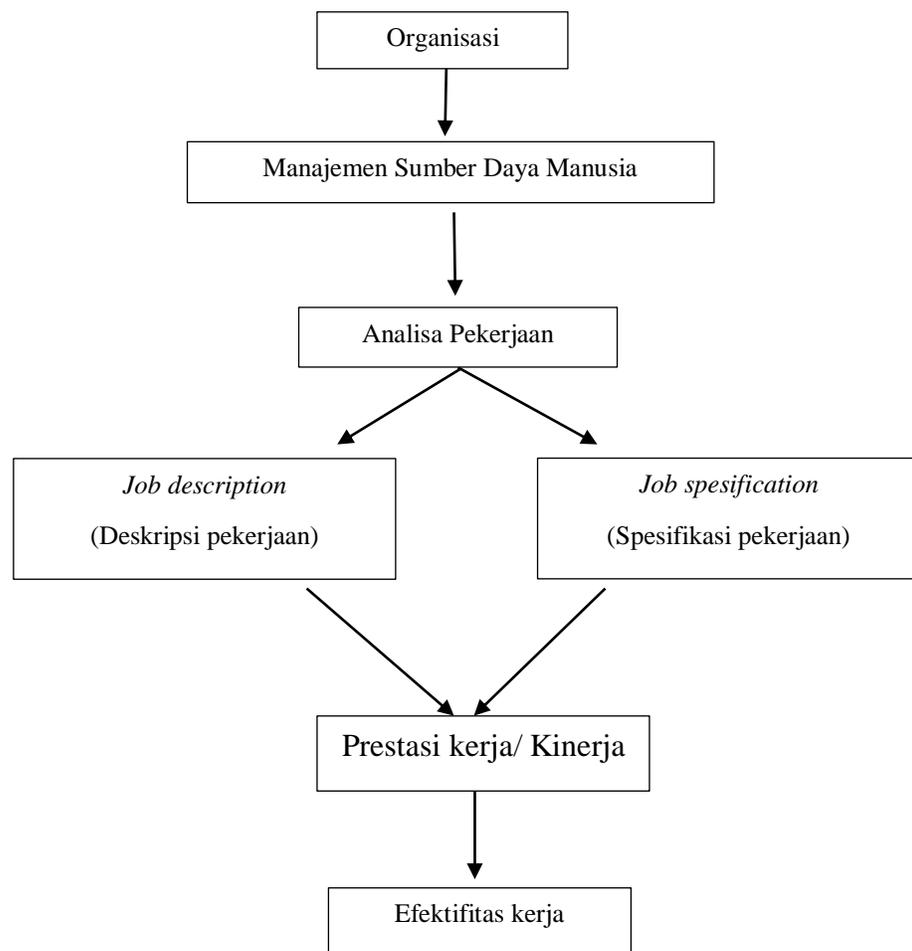
1. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Amrita, 2010 yang berjudul *Pembagian Kerja Dalam Rangka Meningkatkan Efektifitas Kerja Karyawan*. Hasil penelitiannya adalah dengan adanya pembagian kerja, karyawan dapat dilatih sesuai dengan bidangnya karena melalui keahlian yang dimiliki oleh karyawan tersebut dapat memberi sumbangan maksimal terhadap pencapaian tujuan. Berikut hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pembagian tugas, yaitu: penempatan karyawan pada tempat yang tepat, rincian aktivitas yang jelas, beban kerja yang merata, mempermudah penciptaan sistem informasi manajemen dalam pengawasan. Perbedaannya adalah Penelitian yang dilakukan oleh Amrita, 2010 berbeda dengan penelitian ini di mana peneliti membahas mengenai analisis pekerjaan sedangkan penelitian sebelumnya membahas tentang pembagian kerja. Sedangkan persamaannya adalah Penelitian yang dilakukan Amrita dkk, mempunyai kesamaan dengan peneliti saat ini yaitu terletak pada efektifitas kerja.
2. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Andrian, 2016 yang berjudul *Perancangan Job Analysis Divisi Produksi Pada Perusahaan CV. Jafas*. Menunjukkan hasil penelitiannya adalah peneliti sebelumnya merancang *job analysis* yang digunakan untuk divisi produksi yang berisi tentang *job description* dan *job specification* divisi produksi pada CV. Jafas. Dengan adanya *job analysis*

ini diharapkan agar performance karyawan divisi produksi dapat meningkat. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini menggunakan pembahasan judulnya tentang perancangan *job analysis* divisi produksi. Sedangkan penelitian saat ini menggunakan judul peran *job analysis* dalam meningkatkan efektifitas kerja karyawan. Sedangkan persamaannya adalah Penelitian yang dilakukan oleh Andrean dengan judul perancangan *job analysis* hampir sama dengan judul peneliti yang akan terjun lapangan salah satunya di dalam penelitian ini sama-sama menggunakan metode kualitatif dan pengumpulan datanya dengan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi.

3. Demikian juga penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bucek dkk, 2017 dengan judul penelitiannya *Analisis Efektifitas Dan Dampak Rangkap jabatan Dalam Peningkatan Kinerja Organisasi Pada PT. Harta Ajeg Lestari Buleleng Denpasar Bali*. Hasil penelitiannya adalah bahwa kinerja organisasi PT. Harta Ajeg lestari ini sudah berjalan cukup baik dan efektif, walaupun beberapa pegawainya harus bekerja dengan merangkap jabatan, dan dampak yang ditimbulkan dari adanya rangkap jabatan ini pun cukup baik. Perbedaan dari penelitian sebelumnya adalah Penelitian yang baru akan dilakukan oleh penulis yaitu peran analisa pekerjaan yang belum terstruktur dan terorganisasi yang akan membentuk analisa pekerjaan sesuai struktur organisasi. Penelitian sebelumnya membahas tentang analisis efektifitas dan dampak rangkap jabatan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Sedangkan persamaannya adalah Penelitian

yang dilakukan oleh Bucek, dkk juga membahas tentang analisa efektifitas dan rangkap jabatan memiliki salah satu variabelnya yang membahas tentang efektifitas pekerjaan.

### C. Kerangka Konseptual



Gambar 2.4 kerangka Konseptual  
(Sumber: diolah oleh penulis, 2018)

Berdasarkan kerangka berpikir diatas dapat dijelaskan bahwa organisasi didirikan karena mempunyai beberapa alasan. Salah satu alasannya adalah bahwa

organisasi bisa dicapai oleh beberapa orang dengan tujuan yang sama. Organisasi mempunyai peranan yang kuat terhadap para karyawannya dan dalam memimpin suatu organisasi yang efektif diperlukan adanya perilaku, struktur dan proses. Agar tercapainya peranan dan tujuan-tujuan organisasi, diperlukan Sumber Daya Manusia yang berkualitas dibidangnya.

Manajemen Sumber Daya Manusia didasari sebuah konsep bahwa karyawan adalah salah satu aset terpenting dalam keberhasilan organisasi. Maka SDM yang ada benar-benar dikembangkan. Dalam perencanaan SDM langkah pertama adalah membuat analisa pekerjaan ini bisa dibuat dan dilaksanakan apabila setelah pekerjaan-pekerjaan tercipta, pemahaman tentang pekerjaan-pekerjaan tersebut dan persyaratan-persyaratannya harus dikumpulkan, dievaluasi, dan mengorganisasi informasi pekerjaan ini biasanya dilakukan oleh para spesialis masing-masing pekerjaan tersebut.

Analisa ini dibagi menjadi dua yaitu deskripsi pekerjaan adalah suatu kegiatan pernyataan tertulis yang menguraikan fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya dan spesifikasi pekerjaan adalah menunjukkan orang yang melakukan pekerjaan itu dan faktor-faktor manusia yang disyaratkan sesuai kebutuhan deskripsi pekerjaan tersebut. Kegiatan ini perlu dilakukan dan diterapkan dalam perusahaan dengan tujuan untuk menghasilkan prestasi kerja maksudnya disini adalah sebagai sasaran-sasaran atau target kerja bagi pelaksanaan kerja karyawan. Dan selanjutnya kriteria dengan keberhasilan kerja yang

dinilai atau diukur. Tanpa standar tidak ada sistem pengawasan yang dapat mengevaluasi pelaksanaan kerja. Selanjutnya setelah semua alur berfikir ini tercapai maka menghasilkan efektifitas dimana perusahaan memperoleh laba/ keuntungan. Sehingga secara otomatis produktifitas perusahaan akan meningkat begitu pula dengan kinerja karyawan akan semakin baik.