



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

**ANALISIS BEBAN KERJA DALAM PENINGKATAN  
KINERJA PEGAWAI DI KEMENTERIAN AGAMA  
KABUPATEN KEDIRI**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi  
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya Guna  
Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana  
Ilmu Sosial (S. Sos)

**Oleh :**  
**Nur Kholifah**  
**NIM. B74219054**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL  
SURABAYA  
2023**

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Nur Kholifah

NIM : B74219054

Prodi : Manajemen Dakwah

Dengan ini menyatakan secara sungguh-sungguh bahwa skripsi yang berjudul “**Analisis Beban Kerja dalam Peningkatan Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Kediri**” adalah benar-benar karya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya dalam skripsi tersebut telah diberi sitasi dan ditunjukkan dalam daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan saya tidak benar dan ditemukan pelanggaran atas skripsi ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan skripsi dan gelar yang saya dapatkan dari skripsi tersebut.

Surabaya, 4 April 2023  
Yang membuat pernyataan



Nur kholifah  
NIM. B74219054

## LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

Nama : Nur Kholifah  
NIM : B74219054  
Fakultas/ Prodi : Fakultas Dakwah dan Komunikasi/  
Manajemen Dakwah  
Judul Skripsi : Analisis Beban Kerja dalam  
Peningkatan Kinerja Pegawai di  
Kementerian Agama Kabupaten Kediri

Skripsi ini telah diperiksa dan disetujui oleh dosen pembimbing  
Surabaya, 26 Oktober 2022  
Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Imas Maesaroh', with a large, stylized flourish on the left side.

**Dra. Imas Maesaroh, Dip.l. M.Lib, Ph.D**

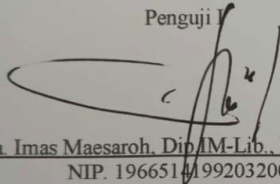
**NIP. 19665141992032001**

**LEMBAR PENGESAHAN UJI SKRIPSI**  
**ANALISIS BEBAN KERJA DALAM PENINGKATAN**  
**KINERJA PEGAWAI DI KEMENTERIAN AGAMA**  
**KABUPATEN KEDIRI**  
**SKRIPSI**

Disusun Oleh  
Nur Kholifah  
B74219054

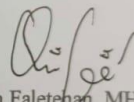
Telah diuji dan dinyatakan lulus dalam ujian Sarjana Strata Satu  
Pada tanggal 14 April 2023

Penguji I



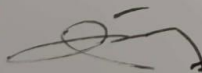
Dra. Imas Maesaroh, Dip. IM-Lib., M.Lib., Ph.D  
NIP. 19665141992032001

Penguji II



Aun Falestien Faletihan, MHRM, Ph.D  
NIP. 198205142005011001

Penguji III



Ahmad Khairul Hakim, S.Ag, M.Si  
NIP. 197512302003121001

Penguji IV



Airlangga Bramavudha, M.M  
NIP. 1979121420110111005



Madiyara, 14 April 2023  
Dekan,

Dr. Moch. Choirul Arif, S.Ag, M.Fil.i  
NIP. 10171998031001



UIN SUNAN AMPEL  
SURABAYA

KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA  
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300  
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : NUR KHOLIFAH  
NIM : 674219054  
Fakultas/Jurusan : FAKULTAS DA'WAH DAN KOMUNIKASI / MANAJEMEN DA'WAH  
E-mail address : nurkholifah19801@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Sekripsi  Tesis  Desertasi  Lain-lain (.....)

yang berjudul :

ANALISIS BEBAN KERJA DALAM PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI  
DI KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN KEDIRI

berserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya,

Penulis

( NUR KHOLIFAH )  
*nama terang dan tanda tangan*

## **ABSTRAK**

Nur Kholifah, NIM B74219054, 2023, Analisis Beban kerja Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Kediri.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis beban kerja pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Penelitian ini juga untuk mengetahui evaluasi beban kerja di Kementerian Agama Kabupaten Kediri.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan dokumen. Teknik validitas yang digunakan pada penelitian ini adalah triangulasi sumber. Serta analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah Miles dan Huberman dalam Ahmad Rijali.

Terdapat beberapa hasil dari pelaksanaan penelitian di Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Instansi tersebut menggunakan Juklak (Petunjuk Pelaksana) sebagai deskripsi pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan dengan standar pendidikan Strata 1 (S1). Aspek analisis beban kerja instansi ini meliputi batas waktu penyelesaian beban kerja, target, dan kebutuhan pegawai seperti beban kerja yang sesuai dengan keahlian pegawai. Proses analisis beban kerja meliputi pengumpulan data kinerja pegawai, mengolah data penentuan jumlah pegawai pada beban kerja, peninjauan ulang hasil pengolahan data, dan penetapan hasil pengolahan data pada pegawai. Pengukuran jumlah pegawai dengan menyesuaikan aturan yang telah ditetapkan terkait kelas jabatan. Kemudian manfaat adanya analisis beban kerja untuk dapat menetapkan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada periode yang akan datang, meninjau kebutuhan pada masing-masing unit, meninjau pegawai dalam

menyelesaikan pekerjaannya, dan kesadaran pegawai terkait beban kerja yang sesuai dengan pendapatan.

Evaluasi beban kerja pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri ditinjau dari laporan yang berisi hasil kerja pegawai. Komponen penilaian beban kerja meliputi hasil kerja pegawai, hubungan antar rekan, kejujuran, loyalitas, tanggung jawab, kepatuhan, prakarsa, dan absensi. Pengukuran beban kerja yang digunakan yaitu secara objektif dan subjektif. Teknik evaluasi beban kerja yang digunakan adalah umpan balik dalam bentuk *meeting*. Manfaat evaluasi beban kerja secara organisasi yakni mampu meringankan pekerjaan mendatang, mendapatkan solusi terkait permasalahan instansi, dan sebagai landasan penetapan beban kerja yang akan datang. Manfaat secara personal yakni rasa kepuasan.

Kata kunci : analisis beban kerja, evaluasi beban kerja, kinerja



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN UJI SKRIPSI.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK..	iv
LEMBAR MOTTO DAN PERSEMBAHAN MOTTO .....	v
ABSTRAK.....	ix
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN .....	1
<b>A. Latar Belakang</b> .....	1
<b>B. Rumusan Masalah</b> .....	6
<b>C. Tujuan Penelitian</b> .....	7
<b>D. Manfaat Penelitian</b> .....	7
1. Manfaat Teoritis .....	7
2. Manfaat Praktis.....	7
<b>E. Definisi Konsep</b> .....	7
1. Analisis Beban Kerja.....	8
2. Evaluasi Beban Kerja .....	8
<b>F. Sistematika Pembahasan</b> .....	9
BAB II.....	11



KAJIAN TEORITIK.....	11
<b>A.    Kerangka Teoritik</b> .....	11
1.  Analisis Beban Kerja.....	11
a.  Pengertian Analisis Beban Kerja.....	11
b.  Pengertian Analisis Beban Kerja Menurut Islam .	12
c.  Kategori Beban Kerja .....	14
d.  Aspek-Aspek Analisis Beban Kerja .....	16
e.  Proses Analisis Beban Kerja.....	18
f.  Pengukuran Jumlah Pegawai .....	19
g.  Manfaat Analisis Beban Kerja ( <i>Output</i> ) .....	20
2.  Evaluasi Beban Kerja .....	21
a.  Pengertian Evaluasi Beban Kerja .....	21
b.  Pengertian Evaluasi Beban Kerja Menurut Islam.	22
c.  Komponen Penilaian Kinerja.....	22
d.  Pengukuran Beban Kerja .....	24
e.  Teknik Evaluasi Beban Kerja .....	25
f.  Manfaat Evaluasi Beban Kerja ( <i>Output</i> ) .....	26
<b>B.    Penelitian Terdahulu</b> .....	26
BAB III .....	31
METODE PENELITIAN.....	31
<b>A.    Metode Penelitian</b> .....	31
1.  Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	31
2.  Lokasi dan Objek Penelitian .....	31
3.  Jenis dan Sumber Data .....	32

a.	Jenis Data.....	32
b.	Sumber Data .....	32
<b>4.</b>	<b>Tahap-Tahap Penelitian .....</b>	<b>33</b>
a.	Tahap Pra-Penelitian.....	34
b.	Tahap Pelaksanaan Penelitian.....	36
c.	Tahap Analisis Data.....	37
<b>5.</b>	<b>Teknik Pengumpulan Data.....</b>	<b>37</b>
a.	Wawancara .....	37
b.	Dokumentasi.....	38
<b>6.</b>	<b>Teknik Validitas Data .....</b>	<b>39</b>
<b>7.</b>	<b>Teknik Analisis Data.....</b>	<b>39</b>
BAB IV .....		42
HASIL PENELITIAN.....		42
<b>A.</b>	<b>Gambaran Umum Objek Penelitian.....</b>	<b>42</b>
1.	Profil Kementerian Agama Kabupaten Kediri .....	42
2.	Visi Misi Kementerian Agama Kabupaten Kediri ...	42
3.	Struktur Kementerian Agama Kabupaten Kediri .....	44
<b>B.</b>	<b>Penyajian Data.....</b>	<b>45</b>
<b>1.</b>	<b>Analisis Beban Kerja.....</b>	<b>45</b>
a.	Deskripsi Pekerjaan .....	47
b.	Spesifikasi Pekerjaan.....	49
c.	Aspek-Aspek Analisis Beban Kerja .....	51
c.	Proses Analisis Beban Kerja.....	55
d.	Pengukuran Jumlah Pegawai .....	57

e.	Manfaat Analisis Beban Kerja ( <i>Output</i> ) .....	59
<b>2.</b>	<b>Evaluasi Beban Kerja</b> .....	62
a.	Pengertian Evaluasi Beban Kerja .....	62
b.	Komponen Penilaian Kinerja.....	65
c.	Pengukuran Beban Kerja .....	69
d.	Teknik Evaluasi Beban Kerja .....	71
e.	Manfaat Evaluasi Beban Kerja ( <i>Output</i> ) .....	73
<b>C.</b>	<b>Pembahasan Hasil Penelitian</b> .....	76
1.	Analisis Beban Kerja.....	76
2.	Evaluasi Beban Kerja .....	84
<b>BAB V</b>	.....	91
<b>PENUTUP</b>	.....	91
<b>A.</b>	<b>Kesimpulan</b> .....	91
<b>B.</b>	<b>Saran dan Rekomendasi</b> .....	93
<b>C.</b>	<b>Keterbatasan Peneliti</b> .....	94
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	.....	95

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Deskripsi Pekerjaan Kepala Sub Bagian Tata Usaha.....	48
Gambar 4. 2 Dokumen Beban Kerja Penyusun Perlengkapan Haji.....	53
Gambar 4. 3 Laporan Bulanan Kinerja .....	63



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) menjadi roda penggerak bagi sumber daya yang lain. Pengelolaan SDM bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Kotler berpendapat bahwa kinerja pegawai yang baik pada sebuah organisasi akan mendapatkan kepuasan dari konsumen.<sup>1</sup> Kinerja pegawai menyesuaikan dengan adanya beban kerja. Beban kerja merupakan suatu penyelesaian kegiatan pada sebuah organisasi dengan waktu yang telah ditentukan.<sup>2</sup> Penyelesaian beban kerja dilakukan dengan adanya kemampuan dari pegawai. Beban kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan, akan berdampak pada kinerja pegawai.<sup>3</sup> Mangkunegara menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil pekerjaan yang berhasil dicapai oleh pegawai secara kualitas dan kuantitas ketika telah menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.<sup>4</sup> Pada peningkatan kinerja diperlukan analisis beban kerja pegawai untuk mendapatkan beban kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kemampuan pegawai.

---

<sup>1</sup> Wibawa Prasetya and Veronica Gisela, "Pengukuran Beban Kerja, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan," *Journal of Research on Business and Tourism* 1, no. 2 (2021): 102.

<sup>2</sup> Rusda Irawati and Dini Arimbi Carrollina, "Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Operator Pada PT Giken Precision Indonesia," *Inovbiz: Jurnal Inovasi dan Bisnis* 5, no. 1 (June 2017): 51.

<sup>3</sup> Azafilmi Hakiim, Wahidin Suhendar, and Dessy Agustina Sari, "Analisis Beban Kerja Fisik Dan Mental Menggunakan CVL Dan Nasa-TLX Pada Divisi Produksi PT X," *Barometer* 3, no. 2 (July 2018): 142.

<sup>4</sup> Dirgahayu Erri, Ajeng Puji Lestari, and Hasta Herlan Asyma, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Melzer Global Sejahtera Jakarta," *Jurnal Inovasi Penelitian* 1, no. 9 (2021): 1899.

Analisis beban kerja disusun dengan terperinci, sesuai kebutuhan organisasi dan kemampuan pegawai.<sup>5</sup> Analisis beban kerja merupakan suatu proses dalam menetapkan beban kerja dan jumlah jam kerja pegawai untuk menyelesaikan beban kerja yang diberikan dalam waktu tertentu. Analisis beban kerja memiliki tujuan yaitu untuk mendapatkan jumlah beban kerja pada pegawai di sebuah jabatan, unit kerja dan organisasi secara keseluruhan.<sup>6</sup> Diana & Harta dalam Hatta Arifin menyatakan bahwa analisis beban kerja adalah suatu pekerjaan yang diberikan disertai dengan uraian tugas dan tanggung jawabnya yang harus diselesaikan dengan batas waktu tertentu.<sup>7</sup>

Beban kerja yang diberikan secara berlebihan akan menimbulkan dampak pada tingkat kinerja pegawai. Tidak mengetahui secara akurat mengenai kebutuhan organisasi, sehingga menimbulkan permasalahan seperti penempatan beban kerja yang berlebihan pada pegawai dan penyelesaian beban kerja secara berulang. Ketidaksesuaian beban kerja dan waktu penyelesaian juga dapat menyebabkan permasalahan pada pegawai seperti kesehatan.<sup>8</sup> Beban kerja pegawai yang tidak sesuai juga dapat menimbulkan rasa tidak nyaman pada fisik dan psikis. Dampak adanya beban kerja fisik dikarenakan beberapa hal seperti, tidak adanya deskripsi pekerjaan, situasi di tempat

---

<sup>5</sup> Intan Mukti Suryani, dkk, “Analisis Penerapan Job Description Pegawai (Studi Kasus Di Pengadilan Negeri Surakarta Kelas IA Khusus),” *Jurnal Informasi dan Komunikasi Administrasi Perkantoran* 2, no. 5 (2018): 59.

<sup>6</sup> Muhammad Rizky Ramadhan, Yoanita Yuniati, and Sugih Arijanto, “Analisis Beban Kerja Dan Pengukuran GAP Kompetensi Teknisi Laboratorium Umum Dan Fakultas Z PTS XYZ,” *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional* 3, no. 2 (2014): 386.

<sup>7</sup> Hatta Arifin, “Penerapan Metode Analisis Beban Kerja Untuk Meningkatkan Produktivitas Di Bagian Case Assy Up Di PT. Yamaha Indonesia,” *Teknoin* 26, no. 2 (2020): 83–95.

<sup>8</sup> Muhammad Nur Deni Musa and Herman Surijadi, “Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai,” *Public Policy, Jurnal Aplikasi Kebijakan Publik & Bisnis* 1, no. 2 (September 2020): 102.

kerja, rekan kerja, dan gaji yang tidak sesuai dengan tugas dan tanggung jawab. Sedangkan beban kerja psikis dapat berupa pekerjaan yang berlebihan, membedakan pegawai, perselisihan pribadi, dan sistem kantor yang buruk.<sup>9</sup> Pada proses penentuan beban kerja dilakukan dengan sistematis yang terperinci. Sehingga, pegawai mendapatkan beban kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kemampuan pegawai. Setiap pegawai berhak untuk mendapatkan beban kerja yang dapat menunjang kinerja.

Proses setelah penetapan beban kerja adalah evaluasi kinerja pegawai. Evaluasi kinerja merupakan sebuah kegiatan yang terdapat pada setiap organisasi dalam menilai kinerja pegawai dengan jangka waktu tertentu. Laporan akhir dari evaluasi dapat dijadikan pedoman untuk menetapkan beban kerja yang sesuai dengan pegawai.<sup>10</sup> Adanya penilaian atau evaluasi pada organisasi dapat menentukan proses selanjutnya yang harus diambil. Evaluasi kinerja memiliki beberapa fungsi, salah satunya yaitu perencanaan SDM. Beban kerja pegawai menjadi salah satu perencanaan SDM dalam mencapai tujuan organisasi.<sup>11</sup>

Proses evaluasi beban kerja terdapat pengukuran untuk mendapatkan beban kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kemampuan pegawai. Pengukuran beban kerja merupakan sebuah teknik dalam mencari informasi kerja secara sistematis pada suatu organisasi yang menggunakan teknik

---

<sup>9</sup> Sentot Iskandar and Gredi Granada Sembada, "Pengaruh Beban Kerja, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank BJB Cabang Padalarang," *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship* 6, no. 1 (April 2012): 28–29.

<sup>10</sup> M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), 6, <http://www.aswajapressindo.co.id/>.

<sup>11</sup> Aniwati, "Evaluasi Kinerja Pegawai Dalam Pelayanan Publik Di Kantor Kecamatan Busang Sangatta Kabupaten Kutai Timur," *Ilmu Administrasi Negara* 2, no. 4 (2014): 1855–1856.

analisis beban kerja, teknik analisis jabatan, atau teknik manajemen lainnya.<sup>12</sup> Pada pengukuran beban kerja juga memiliki beberapa karakteristik yakni *objective workload* (beban kerja objektif) dan *subjective workload* (beban kerja subjektif). Kedua pengukuran tersebut menjadi bagian dari penentuan beban kerja.<sup>13</sup> Pengukuran beban kerja dilakukan untuk meminimalisir kesalahan dalam menetapkan beban kerja pegawai. Hal ini agar tidak terjadi penumpukan tugas dan tanggung jawab pada pegawai.

Permasalahan umum yang terjadi pada beban kerja pegawai ditimbulkan dari faktor eksternal dan internal. Achyana berpendapat bahwa terdapat beberapa masalah yang muncul akibat faktor eksternal yaitu tugas fisik, lingkungan kerja, dan organisasi kerja.<sup>14</sup> Penetapan beban kerja pada pegawai secara berlebihan dapat menimbulkan kelelahan, kenaikan tingkat absen, dan kualitas kinerja menurun.<sup>15</sup> Ketika beban kerja diberikan pada pegawai secara berlebih, sedangkan pegawai lainnya diberikan beban kerja yang sedikit akan berdampak pada faktor internal pegawai. Dampak tersebut terjadi karena adanya pelimpahan beban kerja pada pegawai yang tidak sesuai dengan jabatan pegawai yang dapat mempengaruhi kualitas kinerja. Hal ini perlu dipertimbangkan dalam menentukan beban kerja

---

<sup>12</sup> Khoirotul Bariyah, "Implementasi Disiplin Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan," *LIKHITAPRAJNA. Jurnal Ilmiah.Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan* 16, no. 2 (n.d.): 30.

<sup>13</sup> Ricko Galih Pratama, Julianus Hutabarat, and Kiswandono, "Pengukuran Beban Kerja Mental Karyawan Dengan Metode Subjective Workload Assessment Technique (SWAT) Pada Gudang Logistik Di PT. Molindo Inti Gas," *Jurnal Valtech (Jurnal Mahasiswa Teknik Industri* 3, no. 1 (2020): 89.

<sup>14</sup> Yana Diana, "Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Housekeeping Departement Pada Hotel Bintang Lagoon Resort," *Jurnal Manajemen Tools* 11, no. 2 (2019): 196.

<sup>15</sup> Irawati and Dini Arimbi Carrollina, "Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Operator Pada PT Giken Precision Indonesia," 52–53.



pegawai.<sup>16</sup> Sedangkan pada faktor psikis seperti motivasi pegawai, persepsi pegawai, kepercayaan pegawai, keinginan dan kepuasan pegawai. Faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi kinerja pegawai secara tidak langsung. Pegawai menyelesaikan beban kerja disertai dengan faktor internal yang seimbang.<sup>17</sup> Faktor internal ditimbulkan melalui pegawai itu sendiri. Tekanan dari beban kerja yang tidak sesuai menciptakan rasa tidak nyaman dan berdampak pada kinerja pegawai.

Dari beberapa permasalahan diatas dapat disimpulkan, bahwa dalam analisis beban kerja diperlukan untuk menetapkan beban kerja yang sesuai pada masing-masing pegawai. Beban kerja dan waktu penyelesaiannya menjadi tahapan yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui analisis beban kerja dan evaluasi beban kerja. Setelah adanya analisis beban kerja, maka akan dilanjutkan dengan evaluasi beban kerja. Kegiatan apapun akan selalu diikuti dengan evaluasi dengan tujuan untuk meninjau seberapa jauh tingkat keberhasilan dan kinerja organisasi dan pegawai. Kegiatan pengelolaan beban kerja pegawai diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>18</sup>

Objek penelitian ini berada di Kementerian Agama (Kemenag) Kabupaten Kediri. Pegawai Kemenag Kabupaten Kediri memiliki dua jenis yaitu PNS (Pegawai Negeri Sipil) dan Honorer. Beban kerja yang diberikan tentunya berbeda. Pegawai memiliki target waktu dalam menyelesaikan beban kerja.

---

<sup>16</sup> Arief Ikhsanudin, "Honorer Kemenag Curhat Beda Beban Kerja dengan PNS ke Menteri Agama," 2019, accessed February 10, 2022, <https://news.detik.com/berita/d-4370780/honorer-kemenag-curhat-beda-beban-kerja-dengan-pns-ke-menteri-agama>.

<sup>17</sup> Hakiim, Suhendar, and Agustina Sari, "Analisis Beban Kerja Fisik Dan Mental Menggunakan CVL Dan Nasa-TLX Pada Divisi Produksi PT X," 143.

<sup>18</sup> Nasrullah Nursam, "Manajemen Kinerja," *Journal of Islamic Education Management* 2, no. 2 (2017): 170.

Terdapat beberapa unit kerja yang kemungkinan tidak mengerjakan beban kerja yang sudah menjadi tanggung jawabnya. Diperlukan tinjauan ulang terkait dengan analisis beban kerja. Hal ini dikarenakan, beban kerja akan berhubungan dengan kinerja pegawai Kemenag Kabupaten Kediri.

Kementerian Agama Kabupaten Kediri memiliki 11 unit kerja.<sup>19</sup> Beban kerja pada setiap unit kerja maupun pegawai haruslah sesuai dengan kebutuhan Kemenag dan kemampuan pegawai. Pegawai Kemenag dapat menyelesaikan beban kerja dengan baik apabila terdapat kesesuaian dalam menetapkan beban kerja. Serta dalam evaluasi beban kerja diperlukan pengukuran beban kerja. Hal ini agar tidak ada penetapan beban kerja yang berlebihan. Kementerian Agama Kabupaten Kediri memiliki dua jenis pegawai yang berbeda dalam menetapkan beban kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis penelitian studi kasus.

Berdasarkan paparan latar belakang diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai penentuan beban kerja. Maka dari itu, judul penelitian ini adalah "**Analisis Beban Kerja dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri**". Hal ini dikarenakan peneliti meninjau adanya hubungan antara fokus penelitian dengan objek penelitian tersebut.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana analisis beban kerja pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri dalam meningkatkan kinerja pegawai?
2. Bagaimana evaluasi beban kerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri?

---

<sup>19</sup> "Sekilas Tentang Kementerian Agama," 2020, accessed February 10, 2022, <https://kemenagkabkediri.id/profil/>.

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui analisis beban kerja yang digunakan pada pegawai yang berada di Kementerian Agama Kabupaten Kediri.
2. Untuk mengetahui evaluasi beban kerja setelah analisis beban kerja pada pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri.

### **D. Manfaat Penelitian**

#### 1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan mengenai penentuan beban kerja. Serta dapat menjadi salah satu pendukung sebelum melaksanakan analisis beban kerja. Aktivitas penelitian tersebut menjadi pengalaman berharga bagi peneliti. Peneliti memiliki kesempatan untuk menambah wawasan dari ilmu yang didapatkan ketika berkuliah.

#### 2. Manfaat Praktis

- a. Manfaat bagi peneliti: Diharapkan dapat menambah wawasan keilmuan terkait penentuan beban kerja. Hasil dari penelitian diajukan sebagai salah syarat dalam mendapatkan gelar Sarjana (S1).
- b. Manfaat bagi pegawai: Hasil dari penelitian diharapkan dapat menjadi dukungan dalam menentukan beban kerja pegawai yang terdapat di Kementerian Agama Kabupaten Kediri.
- c. Manfaat bagi masyarakat: Hasil dari penelitian diharapkan dapat membantu dalam menentukan beban kerja dan mengetahui langkah-langkah sebelum menentukan beban kerja.

### **E. Definisi Konsep**

Definisi konsep pada penelitian ini digunakan untuk membatasi konsep yang ada. Berikut adalah definisinya:

## 1. Analisis Beban Kerja

Munandar dalam Rocky Abang and Ni Putu Nursiani berpendapat bahwa arti dari beban kerja merupakan sebuah tanggung jawab yang diserahkan pada pegawai yang harus diselesaikan pada jangka waktu tertentu. Penyelesaian tanggung jawab berdasarkan kemampuan dan keahlian dari masing-masing pegawai. Munandar juga memaparkan bahwa beban kerja terdiri atas beban kerja kualitatif dan beban kerja kuantitatif.<sup>20</sup> Analisis beban kerja menurut Komaruddin dalam Syarifuddin, dkk menyatakan bahwa analisis beban kerja adalah suatu proses dalam menetapkan jumlah jam kerja pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dalam waktu tertentu. Tujuan analisis beban kerja untuk menentukan beban kerja pegawai dan waktu penyelesaiannya.<sup>21</sup>

## 2. Evaluasi Beban Kerja

Evaluasi beban kerja dapat dikatakan dengan penilaian kinerja. Dewi Hanggraeni dan Soekidjo Notoatmodjo dalam Sugijono mengatakan bahwa penilaian kinerja merupakan sebuah proses evaluasi kinerja pegawai yang dilakukan setiap organisasi dalam periode tertentu.<sup>22</sup> Penilaian beban kerja dilaksanakan ketika pegawai telah menyelesaikan beban kerja yang ditetapkan.

---

<sup>20</sup> Rocky Abang and Ni Putu Nursiani, "Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Pada Kantor Rektorat Universitas Nusa Cendana Kupang," *JOURNAL OF MANAGEMENT* 7, no. 2 (2018): 227–228.

<sup>21</sup> Syarifuddin, Fuji Fahrunnisa, and Muzakir, "Analisis Jumlah Kebutuhan Karyawan Krani Dengan Menggunakan Metode Full Time Equivalent Di PT. Perkebunan Nusantara III PKS Seiil Mangkei," *Industrial Engineering Journal* 11, no. 1 (2022).

<sup>22</sup> Sugijono, "Penilaian Kinerja Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia," *ORBITH* 11, no. 3 (2015): 215.

## F. Sistematika Pembahasan

Pada sistematika pembahasan yang dipaparkan oleh penulis dalam penelitian ini memiliki tujuan untuk memudahkan pembaca dalam meninjau atau memahami penelitian ini. Terdapat lima bab pada penelitian yang berjudul "**Analisis Beban Kerja dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri**". Berikut adalah paparan bab-bab pada penelitian ini:

**BAB I PENDAHULUAN:** Pada bagian pendahuluan terdapat beberapa penjelasan terkait latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep, dan sistematika pembahasan. Bab pertama menjelaskan dasar penelitian dalam memberikan arahan terkait fokus penelitian. Pada bagian ini juga menjadi pembahasan secara garis besar penelitian yang dilakukan oleh penulis.

**BAB II KAJIAN TEORITIK:** Pada bagian kajian teoritik memiliki beberapa paparan terkait dengan penelitian terdahulu, kerangka teori, dan beberapa sub bab yang penjelasan yang mendukung penelitian ini. Terdapat sub bab yang menjelaskan dalam perspektif islam. Menjelaskan beberapa teori yang didapatkan dari para ahli dengan dasar ilmiah yang jelas. Bagian ini juga menjadi dasar dalam membuat pedoman wawancara dan observasi.

**BAB III METODE PENELITIAN:** Pada bagian metode penelitian memiliki beberapa paparan terkait dengan pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, tahapan penelitian, teknik pengumpulan data, teknik validitas data, dan teknik analisis data. Bagian ini fokus pada pencatatan terkait data pada penelitian ini.

**BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN:** Pada bagian hasil penelitian dan pembahasan memiliki beberapa paparan terkait dengan gambaran umum subjek penelitian,

penyajian data, dan hasil pembahasan data. Pencatatan penelitian pada bagian ini disesuaikan dengan jenis penelitian yang diambil oleh penulis.

**BAB V PENUTUP:** Pada bagian penutup memiliki beberapa paparan terkait dengan kesimpulan, rekomendasi, dan keterbatasan penelitian. Pada ab terakhir penulis memaparkan hasil dari penelitian yang telah dilaksanakan.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## BAB II KAJIAN TEORITIK

### A. Kerangka Teoritik

#### 1. Analisis Beban Kerja

##### a. Pengertian Analisis Beban Kerja

Komaruddin dalam Yuni Septiani berpendapat bahwa analisis merupakan sebuah kegiatan dalam menguraikan suatu keseluruhan menjadi komponen kecil yang terhubung satu dengan lainnya dan memiliki fungsi masing-masing dalam satu keseluruhan yang terpadu.<sup>23</sup> Analisis dilakukan untuk memecahkan suatu permasalahan yang terjadi pada organisasi. Salah satu permasalahan yang dapat dianalisis yaitu beban kerja. Beban kerja menjadi salah satu faktor yang mampu meningkatkan kinerja pegawai. Beban kerja dapat didefinisikan sebagai sebuah kegiatan yang memiliki jangka waktu tertentu dalam penyelesaiannya. Beban kerja ini diberikan kepada semua pemegang jabatan pada sebuah organisasi. Penetapan beban kerja dilakukan dengan menghitung hasil akhir perkalian antara jangka waktu dan volume pekerjaan.<sup>24</sup>

Moekijat dikutip dari Prasetya dan Gisella memaparkan pendapatnya bahwa beban kerja memiliki dua sudut pandang dalam pengertiannya

---

<sup>23</sup> Yuni Septiani, Edo Arribe, and Risnal Diansyah, "Analisis Kualitas Layanan Sistem Informasi Akademik Universitas Abdurrab Terhadap Kepuasan Pengguna Menggunakan Metode Sevqual (Studi Kasus: Mahasiswa Universitas Abdurrab Pekanbaru)," *JURNAL TEKNOLOGI DAN OPEN SOURC* 3, no. 1 (2020): 133.

<sup>24</sup> Julia Anita, Nasir Aziz, and Mukhlis Yunus, "Pengaruh Penempatan Dan Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Dan Mobilitas Pdbuduk Aceh," *Jurnal Manajemen* 2, no. 1 (2013): 70–72.

yaitu objektif dan subjektif. Ditinjau melalui sudut pandang objektif, beban kerja adalah kemampuan menyelesaikan pekerjaan sebanyak mungkin. Sedangkan pada sudut pandang subjektif, beban kerja didefinisikan sebagai tolak ukur pegawai dalam menyatakan ekspresi terkait beban kerja yang berlebihan, tingkat tekanan akibat pekerjaan, dan kepuasan terhadap pekerjaan. Adanya pemberian beban kerja berlebihan pada pegawai dapat menimbulkan kelelahan fisik dan mental pada pegawai.<sup>25</sup>

Diana & Harta dalam Hatta Arifin menyatakan bahwa analisis beban kerja adalah suatu pekerjaan yang diberikan disertai dengan uraian tugas dan tanggung jawabnya yang harus diselesaikan dengan batas waktu tertentu. Sedangkan berdasarkan Kurnia, Ridha, dkk, dalam Hatta Arifin mengatakan bahwa analisis beban kerja memiliki tujuan yakni untuk mendapatkan perhitungan beban kerja dari pegawai pada sebuah jabatan dan unit kerja di suatu organisasi ataupun perusahaan..<sup>26</sup>

b. Pengertian Analisis Beban Kerja Menurut Islam

Pada firman Allah SWT di Al-Qur'an menjelaskan mengenai kemampuan individu dalam menyelesaikan suatu tanggung jawabnya. Berikut ayatnya;

---

<sup>25</sup> Prasetya and Gisela, "Pengukuran Beban Kerja, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan," 104.

<sup>26</sup> Hatta Arifin, "Penerapan Metode Analisis Beban Kerja Untuk Meningkatkan Produktivitas Di Bagian Case Assy Up Di PT. Yamaha Indonesia," 86.



فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا. إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

Artinya: "Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan" QS. Al-Insyirah ayat 5-6.

Allah SWT menegaskan bahwa sesudah kesulitan itu terdapat sebuah kemudahan. Kemudian ayat tersebut dipertegas kembali oleh Ibnu Jarir yang meriwayatkan dari Al-Hasan, beliau berkata "Nabi Muhammad SAW pernah berjalan keluar rumah di suatu hari dengan keadaan senang dan gembira, beliau juga tertawa dan bersabda;

(( لَنْ يَغْلِبَ عُسْرٌ يُسْرَيْنِ، لَنْ يَغْلِبَ عُسْرٌ يُسْرَيْنِ، فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا  
إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا. ))

Artinya: " Satu kesulitan itu tidak akan pernah mengalahkan dua kemudahan, satu kesulitan itu tidak akan pernah mengalahkan dua kemudahan, karena bersama kesulitan itu pasti terdapat kemudahan, sesungguhnya bersama kesulitan itu terdapat kemudahan"<sup>27</sup>

Dapat ditarik kesimpulan terkait ayat di atas bahwa beban kerja ditetapkan sesuai dengan kemampuan pegawai dan kebutuhan organisasi. Penetapan beban kerja disusun dengan mempertimbangkan banyak faktor yang dapat mempengaruhinya. Beban kerja yang diberikan

---

<sup>27</sup> Ibnu Katsir, *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 1*, Edisi 1. (Jakarta: Pustaka Imam asy-Syafi'i, 2001).

kepada pegawai akan dilakukan penilaian untuk meninjau kesesuaian pekerjaan

c. Kategori Beban Kerja

Pada beban kerja memiliki dua kategori yakni Deskripsi Pekerjaan (*Job Description*) dan Spesifikasi Pekerjaan (*Job Specification*). Berikut penjelasannya,:

1) Deskripsi Pekerjaan (Job Description)

Salah satu bentuk beban kerja dapat berupa deskripsi pekerjaan. Deskripsi pekerjaan merupakan sebuah uraian dari adanya analisis pekerjaan yang terdiri dari tanggung jawab, tugas, dan wewenang pada suatu pekerjaan. Pada deskripsi pekerjaan memuat informasi yang terkait dengan jenis pekerjaan, bagian-bagian pekerjaan, dan kode pekerjaan. Adanya deskripsi pekerjaan bertujuan untuk memudahkan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Deskripsi pekerjaan diberikan pada pegawai menyesuaikan dengan jabatan yang dimiliki.<sup>28</sup>

Sudaryono dalam Eddy, dkk, mengatakan bahwa deskripsi pekerjaan adalah suatu uraian informasi tertulis terkait dengan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, aspek-aspek pekerjaan, dan hubungan pekerjaan yang terdapat pada sebuah jabatan tertentu dalam organisasi atau perusahaan. Mathis dan John dala Eddy, dkk, deskripsi pekerjaan memiliki beberapa manfaat, yakni:

---

<sup>28</sup> Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Penerbit Erlangga, 2012).

a) Tanggung Jawab Pegawai

Pegawai akan diberikan uraian mengenai tanggung jawab yang harus diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Pertanggung jawaban yang diberikan jelas. Pegawai juga mendapatkan kompensasi sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan.

b) Hak atau Wewenang Pegawai

Wewenang pegawai diuraikan secara jelas dan terperinci. Wewenang yang didapatkan pegawai disesuaikan dengan jabatan. Serta tidak adanya ketumpang tindihan dengan jabatan lain.

c) Fasilitas Kerja

Fasilitas kerja yang diberikan pada pegawai secara lengkap dalam menunjang pekerjaan. Fasilitas kerja juga disesuaikan dengan kemampuan pegawai dan kebutuhan pegawai.

d) Kondisi Pekerjaan

Deskripsi pekerjaan pegawai juga mempertimbangkan beberapa hal seperti peraturan pemerintahan dan kebijaksanaan perusahaan. Koordinasi dalam menyelesaikan pekerjaan juga dijelaskan.<sup>29</sup>

2) Spesifikasi Pekerjaan (*Job Specification*)

Hasibuan memberikan pendapat bahwa spesifikasi pekerjaan adalah satu kualifikasi

---

<sup>29</sup> Edy Dharma et al., “Pengaruh Deskripsi Pekerjaan dan Koordinasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pusat Gereja Kristen Protestan Simalungun (GKPS) Pematangsiantar,” *Jurnal Manajemen* 6, no. 1 (2020): 55–56.

mengenai persyaratan minimum pegawai yang diterima agar mampu menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten.<sup>30</sup> Beban kerja memiliki spesifikasi dalam mengelompokkan tugas pegawai. Spesifikasi pekerjaan dapat diartikan dengan suatu informasi yang diberikan pada pegawai terkait dengan sebuah persyaratan yang harus dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Penentuan spesifikasi pekerjaan dilakukan dengan menyesuaikan sifat dari pekerjaan. Sifat pekerjaan yang dimaksudkan seperti pemberian spesifikasi pekerjaan pada pegawai yang terlatih dan tidak terlatih. Hal tersebut untuk memudahkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.<sup>31</sup>

d. Aspek-Aspek Analisis Beban Kerja

Pelaksanaan analisis beban kerja memerlukan beberapa tahapan. Hal tersebut dilakukan untuk meminimalisir adanya pemberian beban kerja berlebih pada pegawai. Langkah-langkah yang perlu dilakukan ketika menetapkan beban kerja menurut Kanawaty, yaitu:

- 1) Jangka Waktu Penyelesaian Tugas, pegawai memerlukan jangka waktu yang sesuai dengan tugas yang diberikan. Sehingga diperlukan

---

<sup>30</sup> Irma Shela Chrisdayanti, Maria M Minarsih, and Adji Seputro, "Pengaruh Deskripsi Pekerjaan, Spesifikasi Pekerjaan, Rotasi Pekerjaan Dan Pencapaian Kerja Terhadap Pengembangan Karir (Studi Kasus Karyawan KSP Rejo Agung Sukses Semarang)" (n.d.): 4.

<sup>31</sup> Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

analisis pengukuran waktu dalam menyelesaikan tugas. Pada analisis pengukuran waktu terdapat dua teknik yakni, *Informal techniques* yang memakai teknik sederhana dan perhitungan waktu. Teknik kedua yakni *engineered standards* yang mengharuskan penggunaan prosedur lengkap dan penyajian standar waktu yang diharuskan memiliki akurasi dan konsistensi di tingkat atas.

- 2) Kapasitas Pekerjaan, penyesuaian kapasitas kerja untuk menghemat waktu, namun dengan hasil yang maksimal. Pegawai tidak diharuskan melaporkan hasil pekerjaannya di setiap proses pekerjaan, hanya pada laporan akhir keseluruhan.
- 3) Dispensasi, pada hal ini analisis diperlukan untuk perhitungan waktu bagi pegawai untuk tidak melaksanakan pekerjaannya.<sup>32</sup>
- 4) Meninjau Kebutuhan Pegawai, Mangkunegara mengatakan bahwa dalam meninjau kebutuhan pegawai untuk mengetahui kebutuhan pegawai secara akurat seperti waktu, kualitas kebutuhan, dan jumlah. Terdapat tiga cara dalam analisis kebutuhan yaitu menentukan target beban kerja, meninjau keahlian pegawai, dan jangka waktu ketika bekerja.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Tri Istiwahyuningsih, “Analisis Jabatan, Beban Kerja Dan Perhitungan Kebutuhan Pegawai Di Pusat Data Dan Statistik Pendidikan Dan Kebudayaan,” *Jurnal Administrastrasi Pendidikan* 26, no. 2 (2019): 307–308.

<sup>33</sup> Herdiana Nur Anisa and Heru Prastawa, “Analisis Beban Kerja Pegawai Dengan Metode Full Time Equivalent (FTE) ((Studi Kasus pada PT.PLN (Persero) Distribusi Jateng dan DIY)” (n.d.).

- e. **Proses Analisis Beban Kerja**  
Analisis beban kerja memerlukan beberapa proses, diantaranya sebagai berikut:

1) **Pengumpulan Data**

Pelaksanaan pengumpulan data beban kerja dilakukan setelah melakukan pengkajian organisasi, hal ini bertujuan untuk memperoleh kejelasan terkait tugas pokok, rincian tugas, dan rincian kegiatan. Setelah hasil pengkajian organisasi didapatkan, maka proses pengumpulan data beban kerja dapat dilaksanakan melalui metode penyebaran kuesioner, wawancara, dan observasi.

2) **Mengolah Data Beban Kerja**

Data beban kerja yang didapatkan dapat diolah melalui beberapa teknik menyesuaikan dengan hasilnya. Pertama, rekapitulasi jumlah beban kerja jabatan untuk menghitung beban kerja pada suatu jabatan di unit organisasi. Kedua, perhitungan kebutuhan pegawai untuk menghitung jumlah kebutuhan pegawai, efektivitas, efisiensi jabatan, dan prestasi kerja jabatan. Ketiga, Rekapitulasi kebutuhan pegawai untuk menghitung adanya jumlah kebutuhan pegawai di setiap unit, efektivitas, efisiensi, dan prestasi kerja pada setiap unit.

3) **Peninjauan Hasil Pengolahan Data**

Hasil yang didapatkan dari pengolahan data diperlukan peninjauan ulang untuk mendapatkan hasil yang akurat dan sesuai dengan pegawai. Peninjauan ulang dapat dilaksanakan dengan melakukan observasi

secara acak terkait unit yang dianalisis. Mengecek kesibukan dan aktivitas lembur pegawai pada suatu unit pekerjaan.

4) Penetapan Hasil Beban Kerja

Hasil akhir setelah peninjauan analisis beban kerja dapat ditetapkan pada suatu unit organisasi. Beban kerja dapat diberikan kepada pegawai setelah mendapatkan persetujuan dari pimpinan organisasi.<sup>34</sup>

f. Pengukuran Jumlah Pegawai

Pada perhitungan jumlah pegawai dalam menganalisis beban kerja diperlukan beberapa tahap. Tahapan ini berguna untuk menyesuaikan beban kerja dengan pegawai, berikut tahapan perhitungan jumlah pegawai:

- 1) Analisis jabatan, tahap ini untuk mengumpulkan informasi jabatan terkait tugas dan tanggung jawab pegawai yang memiliki jabatan tersebut.
- 2) Perkiraan persediaan pegawai, hal ini memperhitungkan jumlah pegawai yang ada pada unit kerja saat ini.
- 3) Memperhitungkan kebutuhan pegawai, meninjau jumlah dan kualitas pegawai yang dibutuhkan sesuai dengan beban pekerjaan yang sudah ditentukan.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Luvi Rismawati, *Pedoman Analisis Jabatan Dan Analisis Beban Kerja* (Yogyakarta: Pena Baja, 2022), 42–45.

<sup>35</sup> Elvi Fetrina, “Analisis Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Perhitungan Bean Kerja Pegawai (Studi Kasus: Fakultas Sains Dan Teknologi Uin Syarif GHidayatullah Jakarta),” *Jurnal Sistem Informasi*, 10, no. 2 (2017): 73.

g. Manfaat Analisis Beban Kerja (Output)

Manfaat atau *Output* dari adanya analisis beban kerja dapat digunakan untuk menunjang pekerjaan. Hasil dari analisis beban kerja dapat menjadi bahan pertimbangan untuk menetapkan beban kerja. Berikut beberapa manfaat atau *output* analisis beban kerja,:

- 1) Sebagai pedoman penetapan jumlah kebutuhan pegawai, pada hal ini analisis beban kerja dapat menjadi dasar dalam menambah atau mengurangi jumlah pegawai pada jabatan tertentu atau unit kerja.
- 2) Penyusunan struktur organisasi, analisis beban kerja juga dapat menjadi dasar penyusunan struktur organisasi. Misalnya, dengan menggabungkan 2 jabatan atau lebih menjadi 1 jabatan, atau memisahkan 1 jabatan menjadi 2 atau lebih jabatan. Hal ini menyesuaikan dengan hasil analisis beban kerja.
- 3) Penyusunan tugas jabatan, hasil dari analisis beban kerja dapat dijadikan pedoman sebagai penyusunan tugas jabatan. Penambahan atau pengurangan tugas pada suatu jabatan sehingga mencapai rentang beban kerja standar (*optimum*).
- 4) Melengkapi *Standard Operating Process* (SOP), penyempurnaan SOP diperlukan untuk tugas jabatan dan/atau penyempurnaan struktur organisasi.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Muhammad Rizky Ramadhan, Yoanita Yuniati, and Sugih Arijanto, "Analisis Beban Kerja Dan Pengukuran GAP Kompetensi Teknisi Laboratorium Umum Dan Fakultas Z PTS XYZ," 386.



## 2. Evaluasi Beban Kerja

### a. Pengertian Evaluasi Beban Kerja

Definisi kinerja adalah sebuah ilustrasi mengenai keberhasilan dalam melaksanakan kegiatan atau peraturan yang mampu menciptakan target, visi, misi, dan tujuan dari suatu organisasi yang dicapai melalui sebuah rencana strategis. Pencapaian tingkatan kinerja pegawai disesuaikan dengan kemampuannya. Evaluasi kinerja diperlukan ketika pegawai menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Moeheriono Evaluasi kinerja atau evaluasi beban kerja dapat diartikan dengan penilaian atau membandingkan hasil yang dicapai pegawai dengan hasil yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Evaluasi dilakukan untuk meninjau keberhasilan dalam menetapkan beban kerja.<sup>37</sup>

Evaluasi beban kerja dilaksanakan setelah menetapkan beban kerja pada pegawai. Adanya evaluasi beban kerja untuk mengenali keunggulan dan kekurangan terkait dengan beban kerja. Penilaian beban kerja dapat dilakukan rutin setiap periode tertentu dengan memberikan umpan balik terkait perencanaan beban kerja pegawai. Evaluasi beban kerja menjadi pedoman dalam menyusun beban kerja yang akan datang.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Depok: PT RajaGrafindo Persada, 2012), 95–98.

<sup>38</sup> Diana, “Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Housekeeping Departement Pada Hotel Bintang Lagoon Resort,” 199.

- b. Pengertian Evaluasi Beban Kerja Menurut Islam  
Terdapat firman Allah SWT terkait evaluasi beban kerja. Ayat tersebut terletak pada surat Al-Hujurat ayat ketiga, berikut bunyinya:

إِنَّ الَّذِينَ يَعْضُونَ أَسْوَاتَهُمْ عِنْدَ رَسُولِ اللَّهِ أُولَٰئِكَ الَّذِينَ  
أَمْتَحَنَ اللَّهُ قُلُوبَهُمْ لِلتَّقْوَىٰ لَهُمْ مَغْفِرَةٌ وَأَجْرٌ عَظِيمٌ

Artinya: " Sesungguhnya orang-orang yang merendahkan suaranya di sisi Rasulullah, mereka itulah orang-orang yang telah diuji hatinya oleh Allah untuk bertakwa. Mereka akan memperoleh ampunan dan pahala yang besar."<sup>39</sup>

Kata lain dari evaluasi adalah ujian, setiap ujian akan dipertanggung jawabkan. Tujuan pelaksanaan evaluasi beban kerja untuk memperoleh informasi secara benar terkait dengan beban kerja. Hal ini dilakukan untuk mengambil keputusan mengenai beban kerja secara akurat.

- c. Komponen Penilaian Kinerja

Evaluasi beban kerja diperlukan untuk meninjau keberhasilan dalam penetapan beban kerja. Kasmir dalam Chusminah dan R. Ati menyatakan bahwa terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan ketika melaksanakan penilaian hasil kerja, yaitu:

- 1) Kemampuan (Hasil Kerja), dimaksudkan bahwa hasil kerja pegawai yang diukur atau dinilai

---

<sup>39</sup> Ibnu Katsir, *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 7*, Edisi 7. (Pustaka Imam asy-Syafi'i, 2004).

terkait keberhasilan atau mutu dari kinerja pegawai. pegawai. Hasil kinerja pegawai dikatakan berkualitas ketika mendekati kesempurnaan atau sesuai dengan target organisasi.

- 2) Hubungan *Partner* Kerja, lingkungan kerja membutuhkan sosialisasi antar pegawai. Adanya sebuah kerja sama antar pegawai dan pimpinan akan memudahkan organisasi dalam mencapai tujuannya.
- 3) Kejujuran Pegawai, ditinjau dari perilaku pegawai selama bekerja dalam periode tertentu. Nilai kejujuran pada pegawai biasanya dapat dinilai berdasarkan sikap pegawai ketika menyelesaikan beban kerja yang telah ditetapkan.
- 4) Loyalitas Pegawai, loyalitas dilihat dari kesetiaan pegawai kepada perusahaan. Pegawai diharuskan setia pada organisasi atau perusahaan.
- 5) Tanggung Jawab pegawai, pegawai bertanggung jawab terkait hasil pekerjaan yang dilakukannya. Tanggung jawab dapat berbentuk kerugian langsung dari perbuatannya atau kerugian tidak langsung selama penyelesaian beban kerja.
- 6) Kepatuhan, pegawai yang taat dalam mengikuti seluruh kebijakan atau peraturan perusahaan dan ketaatan untuk tidak melanggar yang sudah diperintahkan pimpinan organisasi atau perusahaan.
- 7) Prakarsa, pegawai harus memiliki ide-ide atau pendapat untuk perbaikan atau pengembangan atas kualitas suatu pekerjaan. Ide-ide tersebut dapat menciptakan solusi terkait permasalahan ketika penyelesaian beban kerja.

8) Absensi, bukti kehadiran pegawai ketika masuk kerja sampai dengan pulang kerja. Absensi diperlukan untuk meninjau pegawai yang rajin atau sering membolos. Hal tersebut akan berdampak pada penyelesaian beban kerja.<sup>40</sup>

d. Pengukuran Beban Kerja

Evaluasi beban kerja diperlukan pengukuran. Pengukuran beban kerja adalah sebuah teknik dalam memperoleh informasi mengenai efektifitas dan efisiensi kinerja pegawai untuk menyelesaikan tugasnya.<sup>41</sup> Terdapat dua metode dalam pengukuran beban kerja, yaitu:

- 1) Beban Kerja Objektif, pada pengukuran ini didapatkan dari pengamatan pada perilaku atau kegiatan pegawai. Pengukuran ini memperhatikan kinerja pegawai. Beberapa hal perlu diperhatikan meliputi pengukuran dengan kedipan mata, pengukuran iskan, dan pengukuran detak jantung.<sup>42</sup>
- 2) Beban Kerja Subjektif, yakni pengukuran ini ditinjau berdasarkan penilaian dan pelaporan pegawai terkait beban kerja yang ditetapkan dalam menyelesaikan suatu tugas. Pengukuran beban kerja subjektif memiliki beberapa cara yaitu menggunakan metode Nasa Tlx, Peringkat

---

<sup>40</sup> Chusminah SM and R. Ati Haryati, "Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian Dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan," *Widya Cipta* 3, no. 1 (2019): 64.

<sup>41</sup> Hendrawan Robby Wijaya and Prayonne Adi, "Pengukuran Beban Kerja Pada Departemen PPIC di PT. X," *Jurnal Titra* 5, no. 2 (2017): 258.

<sup>42</sup> Pratama and Hutabarat, "Pengukuran Beban Kerja Mental Karyawan Dengan Metode Subjective Workload Assessment Technique (SWAT) Pada Gudang Logistik Di PT. Molindo Inti Gas," 89.

*harper goorpeer*, menghitung skala kesulitan tanggung jawab, dan penilaian beban kerja subjektif.<sup>43</sup>

e. Teknik Evaluasi Beban Kerja

Evaluasi beban kerja memiliki beberapa teknik dalam pelaksanaannya. Teknik tersebut diperlukan untuk melakukan penilaian secara menyeluruh. Berikut teknik yang perlu diketahui dalam mengevaluasi beban kerja pegawai:

- 1) Umpan Balik, pada hal ini terdapat beberapa hal yang harus dilakukan ketika mengevaluasi beban kerja, yaitu:
  - a) Pemahaman mengenai beban kerja yang diberikan, pada hal ini meninjau pemahaman pegawai terkait beban kerja yang ditetapkan.
  - b) Masalah yang dihadapi ketika mengerjakan beban kerja yang diberikan. Meninjau permasalahan dan hambatan yang dihadapi pegawai ketika menyelesaikan tugas dan tanggung jawab.
- 2) Kesesuaian antara target organisasi dan hasil kinerja
  - a) Estimasi waktu, dalam menyelesaikan beban kerja ditinjau jangka waktu pengerjaan.
  - b) Keberhasilan penyelesaian beban kerja, organisasi memiliki perencanaan terkait hasil yang diterima dari pegawai melalui beban

---

<sup>43</sup> Nur Anisa and Prastawa, “Analisis Beban Kerja Pegawai Dengan Metode Full Time Equivalent (FTE) ((Studi Kasus pada PT.PLN (Persero) Distribusi Jateng dan DIY).”

kerja. Meninjau kesesuaian hasil yang diinginkan organisasi dan hasil dari pegawai.<sup>44</sup>

f. Manfaat Evaluasi Beban Kerja (*Output*)

Pelaksanaan evaluasi beban kerja menghasilkan *output* yang berguna bagi pegawai dan organisasi. Setiap evaluasi beban kerja pada setiap unit memiliki manfaat yang sesuai dengan jabatannya, berikut *output* pelaksanaan evaluasi beban kerja menurut pernyataan Fajar:

- 1) Bagi pegawai, kegiatan evaluasi beban kerja bermanfaat sebagai peningkatan motivasi kerja, kepuasan kerja, mengetahui kelemahan dan kelebihan, kejelasan standar yang diterapkan, dan diskusi terkait permasalahan dan solusi pekerjaan.
- 2) Bagi organisasi, adanya evaluasi beban kerja menghasilkan memahami pelatihan dan kebutuhan secara jelas, menentukan kader potensial dengan mudah untuk dipromosikan, meningkatkan komunikasi antar unit kerja, dan meningkatkan kepercayaan pegawai terkait sistem pengawasan.<sup>45</sup>

## B. Penelitian Terdahulu

Dalam mendapatkan hasil penelitian terbaik, peneliti menggunakan penelitian terdahulu yang relevan sebagai dukungan dalam menunjang penelitian ini. Beberapa penelitian terdahulu yang relevan membahas mengenai beban kerja. Peneliti menganalisis beberapa jurnal untuk mendapatkan sudut

---

<sup>44</sup> Surya Dharmo, *Manajemen Kinerja Falsafah, Teori, dan Penerapannya*, Edisi 1. (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2005), 243–245.

<sup>45</sup> Fajar Nuraii Dwi Fatimah, *Panduan Praktis Evaluasi Kinerja Karyawan* (Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia, 2021), 25–30.

pandangan yang berbeda. Jurnal tersebut dapat dijadikan landasan untuk penelitian ini. Dalam menentukan penelitian terdahulu yang relevan, peneliti mencari melalui *website* kampus, dan *google* untuk mencari penelitian terdahulu yang relevan. Beberapa penelitian terdahulu ini digunakan peneliti untuk referensi dan memastikan tingkat orisinalitas dari penelitian saat ini. Berikut adalah hasil dari penelitian terdahulu yang relevan:

1. Ibnu Afan dan Muhammad Su'ud, 2021 dengan judul penelitian "Analisis Beban Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum Perumahan dan Energi Sumber Daya Mineral provinsi DIY (Studi Kasus Jabatan Fungsional Umum)" penelitian tersebut menjelaskan tentang perhitungan beban kerja serta jumlah kebutuhan pegawai dengan metode *Full Time Equivalent* (FTE) dan pendekatan tugas per tugas jabatan sesuai dengan (KEMENPAN/75/2004).<sup>46</sup> Terdapat persamaan dan perbedaan antara penelitian tersebut dengan penelitian saat ini. Persamaannya bahwa kedua penelitian membahas mengenai analisis beban kerja. Pada kedua penelitian juga terdapat pembahasan tentang pengukuran beban kerja. Namun perbedaan antara keduanya adalah paparan terkait proses analisis beban kerja. Pada penelitian tersebut tidak terdapat penjelasan terkait proses analisis beban kerja, sedangkan pada penelitian saat ini dipaparkan terkait proses analisis beban kerja.
2. Herdiana Nur Anisa dan Heru Prastawa dengan judul "Analisis Beban Kerja Pegawai Dengan Metode *Full*

---

<sup>46</sup> Ibnu Afan and Muhammad Su'ud, "Analisis Beban Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum Perumahan Dan Energi Sumber Daya Mineral Provinsi DIY (Studi Kasus Jabatan Fungsional Umum)," *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia STIE Widya Wiwaha* 1, no. 2 (2021): 485–500.

*Time Equivalent* (FTE) (Studi Kasus pada PT.PLN (Persero) Distribusi Jateng dan DIY)" pembahasan pada penelitian ini terkait dengan jumlah pegawai yang fit dan sesuai untuk bidang SDMO pada PT.PLN (Persero) DJTY. Tujuan penelitian terdahulu adalah untuk mengetahui beban kerja pegawai pada Bidang Sumber Daya Manusia dan Organisasi melalui perhitungan metode *Full Time Equivalent* (FTE).<sup>47</sup> Penelitian tersebut memiliki persamaan dengan penelitian saat ini yakni terdapat pembahasan terkait pengukuran beban kerja. Namun perbedaannya adalah pada penelitian tersebut tidak dijelaskan metode pengukuran jumlah pegawai. Sedangkan pada penelitian saat ini terdapat penjelasan terkait metode pengukuran beban kerja.

3. Novi Aris Sasongko, Ade Sri Mariawati, Ani Umyati, 2017 dengan judul " Penilaian Beban Kerja Karyawan Unit Mikro Bank Menggunakan Metode NASA TLX". Paparan pada penelitian tersebut adalah terkait dengan pengukuran beban kerja mental dengan metode NASA TLX (*National Aeronautics And Space Administrastion Task Load Index*) karena penilaian dengan metode tersebut dapat memberikan kuantifikasi beban kerja berdasarkan bobot rating.<sup>48</sup> Persamaan antara penelitian tersebut dan penelitian saat ini adalah pembahasan terkait penilaian beban kerja. Namun pada penelitian tersebut penjelasan terkait penilaian beban kerja tidak lengkap. Sedangkan pada penelitian saat ini dijelaskan terkait komponen penilaian beban kerja.

---

<sup>47</sup> Herdiana Nur Anisa and Heru Prastawa, "Analisis Beban Kerja Pegawai Dengan Metode Full Time Equivalent (FTE) (Studi Kasus Pada PT.PLN (Persero) Distribusi Jateng Dan DIY)" (n.d.).

<sup>48</sup> Novi Aris Sasongko, Ade Sri Mariawati, and Ani Umyati, "Penilaian Beban Kerja Karyawan Unit Mikro Bank Menggunakan Metode NASA TLX," *Jurnal Teknik Industri* 5, no. 1 (2017): 21–26.



4. Siti Noni Evita, Wa Ode Zusnita Muizu, dan Raden Tri Wahyu Atmojo 2017 dengan judul "Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale dan Management By Objectives (Studi Kasus Pada PT Qwords Company International)" penelitian tersebut menjelaskan tentang penilaian kinerja karyawan menggunakan metode BARS dan MBO. Penelitian tersebut bertujuan untuk mewujudkan kenyamanan dan keadilan serta mampu memotivasi karyawan dalam bekerja.<sup>49</sup> Persamaan antara penelitian tersebut dan penelitian saat ini adalah pembahasan mengenai penilaian kinerja. Perbedaan antara keduanya adalah pada penelitian tersebut tidak dijelaskan terkait komponen penilaian kinerja. Sedangkan pada penelitian saat ini dijelaskan terkait komponen penilaian kinerja.
5. Wilda Nur Adawiyah, 2013 dengan judul penelitian "Analisis Beban Kerja Sumber Daya Manusia dalam Aktivitas Produksi Komoditi Sayuran Selada (Studi Kasus: CV Spirit Wira Utama)" penelitian tersebut membahas perhitungan kebutuhan pegawai dan analisis beban kerja pegawai melalui perhitungan *Full Time Equivalent* (FTE).<sup>50</sup> Persamaan antara penelitian tersebut dan penelitian saat ini adalah pembahasan terkait analisis beban kerja. Namun perbedaan antara keduanya adalah pada penelitian terdahulu tidak dijelaskan terkait aspek dan proses analisis beban kerja. Sedangkan pada

---

<sup>49</sup> Siti Noni Evita, Wa Ode Zusnita Muizu, and Raden Tri Wahyu Atmojo, "Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale Dan Management By Objectives (Studi Kasus Pada PT Qword Company International)," *Pekbis Jurnal* 9, no. 1 (2017): 18–32.

<sup>50</sup> Wildanur Adawiyah, "Analisis Beban Kerja Sumber Daya Manusia Dalam Aktivitas Produksi Komoditi Sayuran Selada (Studi Kasus: CV Spirit Wira Utama)," *Jurnal Manajemen dan Organisasi* 4, no. 1 (2013): 129–143.

penelitian saat ini dijelaskan terkait aspek analisis beban kerja dan komponen analisis beban kerja.

Penulis menggunakan penelitian terdahulu yang relevan terkait dengan analisis beban kerja dan penilaian kinerja. Pada penelitian terdahulu, terdapat banyak pembahasan terkait analisis beban kerja dan evaluasi beban kerja. Novelty atau kebaruan dari penelitian saat ini adalah analisis beban kerja sebelum dan sesudah. Ketika penelitian terdahulu hanya fokus terhadap pengukuran beban kerja, analisis beban kerja dan penilaian kinerja, maka pada penelitian saat ini terdapat tambahan fokus yaitu analisis beban kerja seperti aspek-aspek, proses, pengukuran jumlah pegawai, dan *output* analisis beban kerja dan evaluasi beban kerja meliputi komponen penilaian kinerja, teknik evaluasi beban kerja, dan *output* evaluasi beban kerja. Dalam penelitian ini penetapan dan evaluasi beban kerja dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja pegawai.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Metode Penelitian**

##### **1. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penulis menggunakan pendekatan penelitian dengan metode kualitatif. Walidin, Saifullah dan Tabrani dalam Muhammad Rijal Fadli berpendapat bahwa penelitian kualitatif merupakan sebuah penelitian yang dilakukan untuk memahami kegiatan atau permasalahan sosial dan disajikan melalui laporan yang terperinci yang didapatkan dari informan, serta menggunakan bahasa yang baik. Penelitian Kualitatif memiliki laporan yang dibuat secara menyeluruh dan kompleks.<sup>51</sup> Jenis penelitian yang digunakan penulis adalah studi kasus.

Pendapat Yin dikutip dari Ratna Dewi Nur'aini bahwa studi kasus merupakan suatu analisis secara empiris yang menyelidiki mengenai fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan secara nyata.<sup>52</sup> Penulis ingin mengetahui secara mendalam dan menemukan teori kebaruan terkait judul penelitian ini yaitu "**Analisis Beban Kerja dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri**". Peneliti menggunakan jenis penelitian studi kasus bertujuan untuk mengembangkan paparan terkait penetapan beban kerja dan evaluasi beban kerja.

##### **2. Lokasi dan Objek Penelitian**

Penelitian ini menggunakan objek Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Kementerian Agama Kabupaten Kediri

---

<sup>51</sup> Muhammad Rijal Fadli, "Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif," *Humanika* 21, no. 1 (2021): 35.

<sup>52</sup> Ratna Dewi Nur'aini, "Penerapan Metode Studi Kasus Yin Dalam Penelitian Arsitektur Dan Perilaku," *INERSIA* 16, no. 1 (2020): 93.

memiliki 11 unit kerja, 3 staf ahli, dan 2 pusat. Objek tersebut terletak di Jl. Pamenang 64 Kediri (64812). Alasan penulis melakukan penelitian pada objek tersebut dikarenakan Kementerian Agama Kabupaten Kediri memiliki pegawai yang sudah PNS (Pegawai Negeri Sipil) dan Honorer. Kedua jabatan tersebut memiliki tanggung jawab yang berbeda. Sehingga penulis ingin mengetahui lebih mendalam terkait tanggung jawab yang diberikan pada masing-masing pegawai.

### **3. Jenis dan Sumber Data**

#### **a. Jenis Data**

Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif. Data kualitatif, yaitu suatu data yang tersusun atas bentuk kata-kata, gambaran, dan kalimat. Data kualitatif didapatkan dari adanya wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang didapatkan dijabarkan dengan menyesuaikan penelitian sehingga mampu menghasilkan penelitian berbentuk deskriptif secara lengkap. Pada penelitian ini penulis memaparkan secara lengkap dengan data yang dibutuhkan.<sup>53</sup>

#### **b. Sumber Data**

##### **1) Data Primer**

Data Primer adalah sebuah data yang didapatkan melalui sumber data.<sup>54</sup> Proses mendapatkan data diperoleh melalui wawancara secara langsung di beberapa informan pada objek penelitian. Pada penelitian ini penulis menggunakan informan yang

---

<sup>53</sup> Nuning Indah Pratiwi, "Penggunaan Media Video Call Dalam Teknologi Komunikasi," *Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial* 1, no. 2 (Agustus 2017): 211–215.

<sup>54</sup> Diding Bajuri, "Analisis Kualitas Pelayanan Publik Perangkat Desa Pegandon Kecamatan Kadipaten Kabupaten Majalengka," *Jurnal Ilmu Administrasi Negara* 6, no. 1 (2013): 158.

relevan dengan penelitian. Informan yang digunakan penulis pada penelitian saat ini terkait analisis beban kerja adalah kepala Staf Analis Kepegawaian, Staf Analis Pengembangan Karir, Staf Koordinator Kepegawaian, Kepala Seksi Bimas Islam, Staf Administrasi Kepenghuluan, Staf Analis Haji, Staf Penyusun & Pembatalan Dok. Haji, Keuangan, dan Staf Pengadministrasian Zakat & Wakaf yang berada di Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Serta dokumen yang diperlukan seperti data susunan beban kerja dan hasil evaluasi kinerja pegawai.

## 2) Data Sekunder

Pada data sekunder dilakukan untuk menunjang data primer. Penulis menggunakan beberapa jurnal yang relevan, buku, penelitian terdahulu dan *website* resmi sebagai penunjang penelitian saat ini. Dengan dua macam sumber data di atas, proses dan hasil penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan bagaimana penetapan beban kerja dan evaluasi beban kerja dalam peningkatan kinerja Kementerian Agama Kabupaten Kediri.

## 4. Tahap-Tahap Penelitian

Peneliti memberikan pernyataan bahwa prosedur penelitian kualitatif menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Analisa dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena permasalahan yang akan dibahas tidak berkenaan dengan angka-angka tetapi mendeskripsikan secara jelas dan terperinci serta memperoleh data yang mendalam dari fokus penelitian. Terdapat tiga tahap utama dalam penelitian kualitatif yaitu:

a. Tahap Pra-Penelitian

Pada tahapan ini dilaksanakan sebelum penelitian dilakukan, berikut beberapa tahap pra-penelitian, :

1) Penyusunan Rencana Penelitian

Pada penyusunan rencana penelitian, penulis membuat daftar permasalahan yang sering terjadi pada suatu lembaga atau yayasan. Kemudian, mengambil satu permasalahan yang belum dapat terpecahkan untuk menjadi fokus penelitian. Dalam mencari fokus penelitian, peneliti melakukan perbandingan dengan penelitian terdahulu. Hal tersebut dilakukan agar mendapatkan teori baru nantinya. Ketika penulis mendapatkan permasalahan yang berbeda kemudian dijadikan fokus penelitian.

Sesudah mendapatkan permasalahan yang sesuai, penulis membuat matriks. Matriks merupakan struktur penelitian yang terdiri atas latar belakang, rumusan masalah, metode penelitian, judul, dan tujuan penelitian. Ketika matriks sudah dibuat, maka langkah selanjutnya mengajukan kepada sekretaris atau kepala program studi Manajemen Dakwah untuk disetujui.

2) Memilih Objek Penelitian

Menentukan objek penelitian disesuaikan dengan fokus penelitian. Penulis menentukan beberapa objek penelitian yang disesuaikan dengan fokus penelitian. Kemudian, peneliti memilih satu objek penelitian berdasarkan kriteria yang paling sesuai dengan fokus penelitian. Ketika memilih objek penelitian, penulis mempertimbangkan beberapa hal

seperti jumlah staf dan respon calon objek terhadap fokus penelitian yang penulis rencanakan.

### 3) Membuat Proposal

Peneliti menyusun proposal penelitian untuk diajukan kepada pihak terkait. Proposal skripsi disusun dengan arahan dari dosen pembimbing dan paduan skripsi fakultas dakwah dan komunikasi. Pada proposal penelitian ini terdiri dari tiga bab dengan beberapa sub-bab yang berisi informasi mengenai penelitian. Informasi yang ditulis pada setiap bab penelitian ini disusun dengan terperinci. Ketiga bab tersebut akan dijadikan acuan dalam membuat pedoman wawancara dan observasi.

### 4) Kepengurusan Surat Perizinan

Pada tahapan ini penulis membuat surat perizinan dari akademik fakultas dakwah dan komunikasi untuk membuat surat wawancara dan observasi terkait penelitian skripsi. Ketika pengajuan surat ijin telah disetujui oleh akademik, maka penulis akan langsung menyerahkan surat tersebut kepada bagian kepegawaian di Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Jika surat sudah diserahkan, maka peneliti akan menunggu respon balik dari Kementerian Agama Kabupaten Kediri untuk menindak lanjuti penelitian ini.

### 5) Meninjau Objek Penelitian

Ketika pihak Kementerian Agama Kabupaten Kediri sudah memberikan respon terkait penelitian, maka penulis akan meninjau objek penelitian. Penulis akan menjelaskan terkait fokus penelitian. Kemudian peneliti juga memaparkan keinginan untuk melakukan wawancara dengan beberapa

informan dan melakukan observasi pada situasi tertentu. Penulis juga menyampaikan keinginan terkait beberapa dokumen yang diperlukan penelitian.

6) Membuat Instrumen Pertanyaan

Tahapan ini adalah yang terakhir pada tahapan Pra-Penelitian. Pada tahap ini penulis menyusun daftar pertanyaan secara sistematis dan disesuaikan dengan fokus penelitian agar tidak keluar dari pembahasan penelitian. Instrumen pertanyaan disusun terperinci sebagai pedoman wawancara dengan menggunakan metode *in-depth*. Pertanyaan tersebut akan ditanyakan pada informan untuk menghasilkan data yang terpercaya dan faktual. Ketika menyusun instrumen pertanyaan diharuskan dengan arahan dosen pembimbing. Hal tersebut dilakukan untuk mendapatkan banyak informasi dari informan yang berbeda.

b. Tahap Pelaksanaan Penelitian

Ketika penulis sudah mendapatkan perizinan dari Kementerian Agama Kabupaten Kediri, penulis langsung melakukan wawancara, dan dokumentasi. Penentuan informan dibantu oleh beberapa pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Identitas informan akan dirahasiakan untuk mencegah hal-hal dimasa yang akan datang. Data yang dibutuhkan untuk melengkapi penelitian dapat diinformasikan pada pegawai di objek penelitian. Tahapan ini mengharuskan penulis untuk mendapatkan informasi sebanyak-banyaknya terkait fokus penelitian.



c. Tahap Analisis Data

Data yang sudah dikumpulkan oleh penulis akan dilakukan evaluasi. Hal tersebut dilakukan agar mempermudah dalam penulisan yang sesuai dengan fokus penelitian. Data tersebut disusun sesuai dengan struktur penelitian yang terdapat di Panduan Skripsi Fakultas Dakwah dan Komunikasi. Data-data tersebut disusun secara ilmiah dan disesuaikan dengan teori yang menjadi dasar penelitian. Kemudian langkah terakhir penulis menyusun semua data menjadi laporan penelitian.

## 5. Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara

Teknik wawancara pada penelitian merupakan proses pengumpulan data dengan menanyakan beberapa pertanyaan dengan narasumber. Penulis menyusun pedoman wawancara sebagai dasar dalam melaksanakan wawancara. Pada penelitian kualitatif biasanya menggunakan wawancara formal, dapat diartikan dengan suatu wawancara yang tidak memiliki struktur dikarenakan terfokus pada merekam dan menyusun transkrip dari kata per kata. Tujuan wawancara adalah untuk mendapatkan informasi secara terperinci dan mendalam terkait fokus penelitian.<sup>55</sup>

Teknik wawancara yang digunakan penulis adalah wawancara secara mendalam atau *In-depth Interview*. Sutopo dalam Noor Wahyuni mengatakan bahwa wawancara mendalam merupakan sebuah kegiatan dalam mendapatkan informasi terkait penelitian

---

<sup>55</sup> Imami Nur Rachmawati, "Pengumpulan Data Dalam Penelitian Kualitatif; Wawancara," *Jurnal Keperawatan Indonesia* 11, no. 1 (2007): 35–37.

melalui proses tanya jawab dengan tatap muka langsung antara pewawancara dan informan dengan pedoman wawancara.<sup>56</sup> Penulis menggunakan teknik tersebut untuk mendapatkan informasi menyeluruh dan sistematis. Wawancara dilaksanakan menggunakan alat bantu seperti alat perekam dan buku tulis. Penulis akan mencatat semua informasi yang diperoleh dari wawancara pada bentuk transkrip wawancara. Kemudian penulis akan menyusun laporan tersebut secara sistematis.

b. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan suatu pusat informasi yang diaplikasikan menjadi sebuah data berbentuk tulisan, rekaman, dan suatu benda yang memiliki nilai.<sup>57</sup> Penulis menggunakan dokumentasi yang terdapat pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri untuk menunjang penelitian saat ini. Dokumentasi yang dibutuhkan penulis meliputi susunan beban kerja dan hasil evaluasi kinerja. Bentuk dokumentasi dapat berupa catatan fisik, catatan *online*, foto, ataupun brosur. Dokumentasi dapat diminta pada pegawai di objek penelitian.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian ini memiliki dua teknik dalam mengumpulkan data yaitu wawancara dan dokumentasi. Kedua teknik tersebut diharuskan mencari atau menggali data sebanyak mungkin terkait fokus penelitian. Keduanya menggunakan alat bantu seperti alat

---

<sup>56</sup> Noor Wahyuni, "In-Depth Interview (Wawancara Mendalam)," Blog, Oktober 2014, <https://qmc.binus.ac.id/2014/10/28/in-depth-interview-wawancara-mendalam/>.

<sup>57</sup> Ratri Ayumsari, "Peran Dokumentasi Informasi Terhadap Keberlangsungan Kegiatan Organisasi Mahasiswa," *Jurnal Ilmu Perpustakaan dan Informasi* 6, no. 1 (2022): 64.

rekam, buku tulis, dan foto. Penulis akan membuat catatan secara sistematis dan terperinci ketika menyusun data yang didapatkan.

## **6. Teknik Validitas Data**

Pada tahapan ini peneliti perlu memaparkan data yang sudah ditemukan. Data yang telah diperoleh diperlukan validitas untuk meminimalisir kesalahan pada penelitian. Data tersebut perlu dicek kebenarannya melalui teknik triangulasi sumber. Teknik triangulasi sumber adalah suatu teknik yang digunakan untuk menguji kredibilitas atau validitas data, yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber informan yang relevan dengan konteks subjek penelitian.<sup>58</sup>

## **7. Teknik Analisis Data**

Noeng Muhadjir dalam Ahmad Rijali memaparkan bahwa analisis data adalah suatu upaya dalam mencari dan menata secara sistematis terkait catatan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data bertujuan untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang kasus yang diteliti dan menyajikannya sebagai temuan bagi orang lain. Sedangkan untuk meningkatkan pemahaman tersebut analisis perlu dilanjutkan dengan berupaya mencari makna. Analisa data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang telah diwawancara. Ketika jawaban yang telah di wawancara setelah dianalisis masih belum terasa

---

<sup>58</sup> Kasiyan, “Kesalahan Implementasi Teknik Triangulasi Pada Uji Validitas Data Skripsi Mahasiswa Jurusan Pendidikan Seni Rupa FBS UNY,” *Imoji* 13, no. 1 (2015): 1–13.

memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai diperoleh data yang sangat kredibel.<sup>59</sup>

Analisis data dilakukan secara langsung dengan terjun kelapangan, mempelajari, menganalisis, menafsirkan, dan menarik kesimpulan dari fenomena yang ada di lapangan. Berangkat dari fenomena di lapangan, maka selanjutnya dilakukan analisis terhadap data dan fakta yang diperoleh di lapangan tersebut untuk memperoleh kesimpulan dan pemecahan mengenai masalah yang ada dalam penelitian. Pada penelitian ini menggunakan teknik analisis data Miles dan Huberman dalam Ahmad Rijali, yaitu:

- a. Pengumpulan Data, pada pengumpulan data peneliti mengumpulkan data melalui wawancara dan dokumen. Wawancara dilakukan pada beberapa informan dengan rekaman suara dan membuat catatan lapangan. Dokumen didapatkan dari pegawai pada objek penelitian.
- b. Reduksi Data, pada tahap ini dilakukan proses pemilihan data, pemusatan data, pengabstrakan data dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Pada tahap ini dapat berbentuk transkrip wawancara.
- c. Penyajian Data, tahap ini merupakan kegiatan ketika sekumpulan informasi disusun dari transkrip wawancara dan dokumen yang didapatkan. Sehingga memberi kemungkinan akan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.
- d. Kesimpulan, tahap ini merupakan tahap terakhir untuk mencari kebenaran atau jawaban atas rumusan masalah pada penelitian ini. Pada penarikan kesimpulan memungkinkan peneliti dalam mendapatkan temuan baru

---

<sup>59</sup> Ahmad Rijali, "Analisis Data Kualitatif," *Jurnal Alhadharah* 17, no. 33 (2018): 84.

berupa teks naratif atau gambar mengenai objek yang sebelumnya dianggap tidak jelas, dan menurut teori setelah dilakukan pertimbangan menjadi jelas.<sup>60</sup>



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

---

<sup>60</sup> Ibid., 85–94.

## **BAB IV HASIL PENELITIAN**

### **A. Gambaran Umum Objek Penelitian**

#### **1. Profil Kementerian Agama Kabupaten Kediri**

Kementerian Agama Kabupaten Kediri yang berlokasi di Jalan Pamenang Nomor 64, Kediri, Kode Pos 64812. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri bersebelahan dengan Kejaksaan Negeri Kabupaten Kediri. Kementerian Agama Kabupaten Kediri dipimpin oleh bapak Achmad Fa'iz, S.Ag. M.I.I. Pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri memiliki 8 unit kerja yakni Bagian Tata Usaha, Penyelenggaraan Haji dan Umrah, Bimbingan Masyarakat Islam, Bimbingan Masyarakat Kristen, Bimbingan Masyarakat Katolik, Bagian Pondok Pesantren, Bagian Pendidikan Madrasah, dan Penyelenggara Zakat & Wakaf.

Pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri memiliki pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) dan Non-ASN. Pegawai juga memiliki kelas jabatan yang berbeda dengan beban kerja yang berbeda. Tugas utama Kementerian Agama Kabupaten Kediri adalah melayani masyarakat.<sup>61</sup>

#### **2. Visi Misi Kementerian Agama Kabupaten Kediri** Misi:

Terwujudnya Masyarakat Indonesia yang Taat Beragama, Rukun, Cerdas, dan Sejahtera Lahir

---

<sup>61</sup> Kasiyan, "Kesalahan Implementasi Teknik Triangulasi Pada Uji Validitas Data Skripsi Mahasiswa Jurusan Pendidikan Seni Rupa FBS UNY."

Batin dalam rangka Mewujudkan Indonesia yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong” (Keputusan Menteri Agama Nomor 39 Tahun 2015)'

Visi:

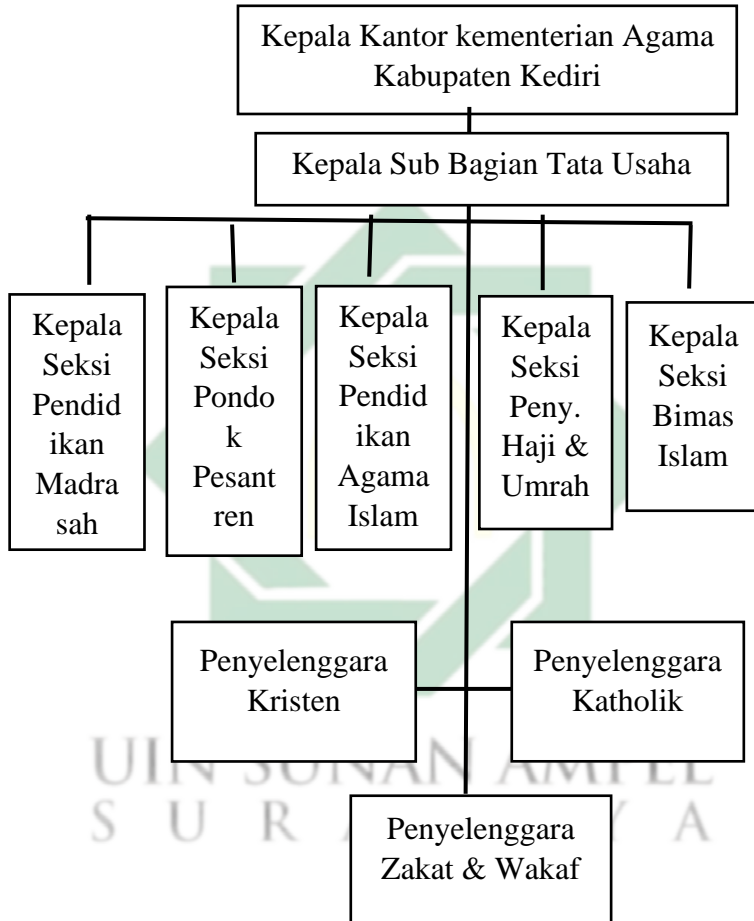
- 1) Meningkatkan pemahaman dan pengamalan ajaran agama
- 2) Memantapkan kerukunan intra dan antar umat beragama
- 3) Menyediakan pelayanan kehidupan beragama yang merata dan berkualitas
- 4) Meningkatkan pemanfaatan dan kualitas pengelolaan potensi ekonomi keagamaan
- 5) Mewujudkan penyelenggaraan ibadah haji dan umrah yang berkualitas dan akuntabel
- 6) Meningkatkan akses dan kualitas pendidikan umum berciri agama, pendidikan agama pada satuan pendidikan umum, dan pendidikan keagamaan
- 7) Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan terpercaya

(Keputusan Menteri Agama Nomor 39 Tahun 2015)<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> “Profil.”

### 3. Struktur Kementerian Agama Kabupaten Kediri





## **B. Penyajian Data**

Pada penyajian data kali ini, peneliti berusaha untuk memaparkan seluruh data dan fakta yang terjadi selama penelitian berlangsung. Penelitian dilakukan dengan wawancara, dokumen, maupun pengamatan secara langsung. Hal ini dilakukan peneliti untuk menjawab beberapa permasalahan terkait bagaimana Analisis Beban Kerja Pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Evaluasi Beban Kerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri.

Sebagai data yang didapatkan dari hasil penelitian, menyajikan data untuk menjawab permasalahan-permasalahan yang diangkat. Data didapatkan melalui beberapa informan yang akan diuraikan lebih lanjut, sebagai berikut:

- Informan 1 : Unit Analisis Kepegawaian (Staf Analisis Kepegawaian)
- Informan 2 : Unit Analisis Kepegawaian (Staf Analisis Pengembangan Karir)
- Informan 3 : Unit Analisis Kepegawaian (Staf Koordinator Kepegawaian)
- Informan 4 : Unit Bimbingan Masyarakat Islam (Kepala Seksi Bimas Islam)
- Informan 5 : Unit Bimbingan Masyarakat Islam ( Staf Administrasi Kepenghuluan)
- Informan 6 : Unit Haji dan Umroh (Staf Analisis Haji)
- Informan 7 : Unit Haji dan Umroh ( Staf Penyusun & Pembatalan Dok. Haji, Keuangan)
- Informan 8 : Unit Zakat dan Wakaf (Staf Pengadministrasian Zakat & Wakaf)

### **1. Analisis Beban Kerja**

Analisis beban kerja yang dilakukan di Kementerian Agama Kabupaten Kediri bahwa beban kerja

ditetapkan oleh masing-masing kepala ruangan. Analisis beban kerja dilakukan agar pekerjaan yang diberikan pada pegawai sesuai dengan keahliannya. Selain hal tersebut, pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri juga memperhatikan pangkat dan golongan. Beban kerja juga diberikan menyesuaikan dengan jumlah pegawai yang terdapat pada satu ruangan.

"Beban kerja itu atasan masing-masing, jadi kondisi atasan masing-masing. Kalau disini kan strukturnya ada kepala seksi, nah kepala seksi itu bisa tau ohh jajarannya ini dengan beban seksi yang sedemikian beratnya ini butuh berapa orang untuk diperlukan"<sup>63</sup> Informan 1 (19/12/22)

"Yang membagi itu ya kepala seksi"<sup>64</sup> Informan 6 (20/12/22)

"Iya pak kasi. Yang pertama kali itu pak kasi kamu tugasnya ini, yang ini tugasnya ini."<sup>65</sup> Informan 5 (19/12/22)

Pernyataan yang diberikan informan 1, 5, dan 6 mengatakan bahwa beban kerja diberikan oleh kepala seksi atau kepala masing-masing ruangan. Kepala seksi juga yang menentukan jumlah pegawai disesuaikan dengan beban kerja tersebut. Beban kerja ditentukan oleh kepala seksi dengan menyesuaikan keahlian pegawai. Pembagian beban kerja pada pegawai ditentukan juga oleh kepala seksi.

---

<sup>63</sup> Staf Analis Kepegawaian, "Wawancara," Desember 2022.

<sup>64</sup> Staf Analis Haji, "Wawancara," Desember 2022.

<sup>65</sup> Staf Administrasi Kepenghuluan, "Wawancara," Desember 2022.

"Ya sesuai jobnya. Saya itu biasanya kalau di ... setiap tahun kan kita membuat SKP (sasaran kerja pegawai). Jadi beban kita itu nanti masuk di SKP itu."<sup>66</sup> Informan 5 (19/12/22)

"Yang namanya beban kerja tentu ya sesuai no dengan pekerjaannya. Itu kan kreasi antara nanti ada skp nya. [...] Kan juga nanti memandang masalah apa itu pangkat dan golongan. Tapi yang utama ya itu skill atau keahlian, meskipun pangkat & golongannya masih rendah tapi kalau dia mampu ya kita gunakan."<sup>67</sup> Informan 4 (19/12/22)

Pernyataan diatas menjelaskan bahwa beban kerja ditetapkan dengan menyesuaikan kemampuan pegawai. Pada analisis beban kerja juga meninjau terkait pangkat dan golongan yang dimiliki pegawai. Beban kerja yang sudah ditetapkan akan dimasukkan pada SKP ( Sasaran Kerja Pegawai).

a. Deskripsi Pekerjaan

Pada Kementerian Agama (Kemenag) Kabupaten Kediri memberikan rincian pekerjaan terkait dengan beban kerja yang ditetapkan. Deskripsi pekerjaan pada Kemenag menggunakan petunjuk pelaksanaan. Adanya deskripsi pekerjaan untuk memudahkan pegawai dalam menyelesaikan beban kerja

"Jadi kasinya itu tau oh ini pekerjaannya sekian butuh berapa orang. Nah setelah

---

<sup>66</sup> Ibid.

<sup>67</sup> Kepala Seksi Bimas Islam, "Wawancara," Desember 2022.

itu terpenuhi maka kepala seksinya itu membagikan oh si A tak kasih beban yang ini pekerjaannya ini, jobnya ini , rincian pekerjaannya in, itu kepala seksinya."<sup>68</sup> Informan 1 (19/12/22)

"Ada, kita menyesuaikan juklak"<sup>69</sup> Informan 6 (20/12/22)

Dokumen deskripsi pekerjaan dari kepala sub bagian tata usaha.<sup>70</sup>

*Gambar 4. 1 Deskripsi Pekerjaan Kepala Sub Bagian Tata Usaha*

### III. Tupoksi Sub Bagian Tata Usaha

#### 1. Tugas Pokok Kepala Sub Bagian Tata Usaha

- a. Memimpin pelaksanaan tugas Sub Bagian Tata Usaha
- b. Menetapkan sasaran kebijaksanaan setiap tahun kegiatan
- c. Menyusun dan menjadwalkan rencana kegiatan
- d. Membagi tugas dan menentukan penanggungjawab Sub Bagian Tata Usaha
- e. Menggerakkan dan mengarahkan pelaksanaan kegiatan Sub Bagian Tata Usaha
- f. Menyiapkan konsep rumusan kebijaksanaan pimpinan di bidang administrasi
- g. Memantau pelaksanaan tugas para bawahan di lingkungan Sub Bagian Tata Usaha
- h. Mengadakan rapat dinas
- i. Meningkatkan koordinasi dengan satuan kerja lain yang terkait
- j. Menanggapi dan memecahkan masalah yang muncul di lingkungan Sub Bagian Tata Usaha
- k. Mengadakan konsultasi dengan atasan setiap saat diperlukan
- l. Menyiapkan konsep rumusan dan kebijaksanaan dan program kerja kankemenag
- m. Melaksanakan urusan kepegawaian, urusan umum dan urusan keuangan
- n. Mengkoordinir tindak lanjut temuan hasil pengawasan/pemeriksaan di lingkungan kankemenag kabupaten.
- o. Melaksanakan tugas khusus yang diberikan oleh atasan
- p. Mengevaluasi prestasi kerja bawahan
- q. Melaporkan seluruh pelaksanaan tugas kepada Kakankemenag.

<sup>68</sup> Staf Analis Kepegawaian, "Wawancara."

<sup>69</sup> Staf Analis Haji, "Wawancara."

<sup>70</sup> Kepala Sub Bagian Tata Usaha, "Deskripsi Pekerjaan," n.d.

Pernyataan diatas menjelaskan bahwa dalam menetapkan beban kerja pada pegawai harus menyertakan uraian pekerjaan. Uraian pekerjaan tersebut dikemas dalam bentuk petunjuk pelaksana. Pada dokumen diatas terkait deskripsi pekerjaan yang ditetapkan pada kepala unit kerja kemungkinan akan dibagikan kepada beberapa pegawai.

" Kalau job desc itu sebenarnya sama, Cuma itu dibagi agar mudah sesuai dengan apa itu... sesuai dgn kemampuan pegawainya."<sup>71</sup> Informan 2 (19/12/22)

Pernyataan informan 2 menyatakan bahwa deskripsi pekerjaan itu menyesuaikan dengan kemampuan pegawai. Deskripsi pekerjaan digunakan untuk memudahkan pegawai dalam menyelesaikan beban kerja. Informan mengatakan bahwa deskripsi pekerjaan itu pada dasarnya sama, namun dibagikan pada setiap pegawai dengan memperhitungkan kemampuan pegawai.

b. Spesifikasi Pekerjaan

"Misal kita butuh 5 orang dengan pendidikan sarjana di unit bimas islam katakanlah, 5 orang dengan pendidikan ekonomi sekian, hukum sekian katakanlah. Tapi kendalanya realitas itu data-data itu tidak sesuai. SDM (Sumber Daya Manusia) itu tidak memenuhi syarat seperti itu. Sehingga kita kebijakan, siapa

---

<sup>71</sup> Staf Analis Pengembangan Karir, "Wawancara," Desember 2022.

yang dianggap mampu meski pendidikan tidak sesuai dengan spesifikasi pekerjaan maka kita tempatkan disitu. Yang penting kompetensi, akhirnya seperti itu. Sedikit meninggalkan syarat jabatan, semacam katakanlah penyusun, penyusun itu harusnya jabatannya S1 (Sarjana), tapi kebutuhan sdm disini tidak memenuhi jadi apa adanya, kendalanya kita seperti itu."<sup>72</sup> Informan 3 (20/12/22)

Keterangan diatas menjelaskan bahwa aturan yang diterapkan seharusnya SDM memiliki pendidikan minimal S1. Akan tetapi karena jumlah SDM pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri yang sedikit, maka membuat kebijakan bahwa SDM yang tidak memenuhi spesifikasi pekerjaan namun memiliki kompetensi akan ditempatkan pada unit yang sesuai keahliannya. Hal tersebut dikarenakan dibebberapa posisi yang diperlukan tidak memiliki SDM yang sesuai syarat pendidikan.

"Nah kenapa saya administrasi bisa disini karena terbentur regulasi, karena dulu kan saya lulusan SMA (Sekolah Menengah Atas) jadi gak bisa ke ... tapi kan sekarang alhamdulillah ada perubahan, jadi proses pengajuan japel (jabatan pelaksana) yang terkait dengan

---

<sup>72</sup> Staf Koordinator Analis Kepegawaian, "Wawancara," Desember 2022.

zakat dan wakaf."<sup>73</sup> Informan 8  
(20/12/22)

Pernyataan informan 8 bahwa pegawai merupakan tamatan pendidikan SMA. Sehingga tidak sesuai dengan regulasi dari Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Namun pegawai tersebut menempati posisi administrasi pada unit Zakat & Wakaf ditinjau dari kemampuan pegawai.

- c. Aspek-Aspek Analisis Beban Kerja  
Analisis beban kerja pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri memperhatikan beberapa aspek seperti jangka waktu penyelesaian, kemampuan pegawai, dan beban kerja kepala ruangan. Aspek tersebut menjadi dasar dalam menetapkan beban kerja pada masing-masing pegawai di setiap unit ruangan.

"Yang diperhatikan tentunya ya tupoksinya dari ruangan yang ditempati pegawai. Kemudian dari tupoksi ruangan itu, semisal ada seorang pimpinan ruangan punya tugas atau beban kerja sejumlah 10 dari aturan, maka untuk merealisasikan beban kerja sejumlah 10 ini dideskripsikan kepada anak buahnya"<sup>74</sup> Informan 3 (20/12/22)

Keterangan diatas menjelaskan bahwa dalam menganalisis beban kerja pegawai di

---

<sup>73</sup> Staf Pengadministrasian Zakat & Wakaf, "Wawancara," Desember 2022.

<sup>74</sup> Staf Koordinator Analis Kepegawaian, "Wawancara."

Kementerian Agama Kabupaten Kediri diperlukan beban kerja kepala ruangan yang ditentukan dari aturan pusat. Beban kerja kepala ruangan akan dibagikan pada staf pada ruangan tersebut. Pembagian beban kerja dari kepala ruangan pada pegawai disesuaikan dengan kemampuan pegawai, serta mendeskripsikan beban kerja tersebut dengan jelas.

"Ya jelas dari kompetensinya, mampu atau enggak."<sup>75</sup> Informan 8 (20/12/22)

Penjelasan diatas bahwa aspek analisis beban kerja adalah kemampuan pegawai dalam menyelesaikan beban kerjanya. Kemampuan pegawai menjadi salah satu aspek dalam menganalisis beban kerja.

"Aspeknya yang dinilai loo ya tentang pelaksanaannya itu nanti gimana, jadi tentang pekerjaannya yang dibebankan itu selesai atau tidak. Nah kemudian kalau selesai, sesuai target yang ditentukan mungkin berapa bulan itu sudah dilaksanakan atau belum. Sesuai jadwal waktu yang ditentukan atau tidak. Itu nanti kan bisa mempengaruhi nilai, aspeknya disitu mungkin ya mbak."<sup>76</sup> Informan 2 (19/12/22)

Dokumen laporan bulanan kinerja pada salah satu staf di unit haji dan umrah

---

<sup>75</sup> Staf Pengadministrasian Zakat & Wakaf, "Wawancara."

<sup>76</sup> Kepala Seksi Bimas Islam, "Wawancara."



memiliki nilai 100%. Nilai tersebut ditinjau dari target penyelesaian beban kerja.<sup>77</sup>

*Gambar 4. 2 Dokumen Beban Kerja Penyusun Perlengkapan Haji*



---

<sup>77</sup> Penyusun Perlengkapan Haji, "Laporan Bulanan Kinerja," Desember 2022.



## LAPORAN BULANAN KINERJA Agustus 2022

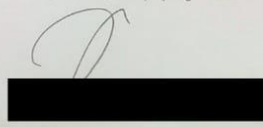
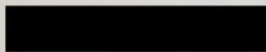
I. Pejabat Penilai		No		II. Pegawai Negeri Sipil yang dinilai	
1	NAMA			1	NAMA
2	NIP			2	NIP
3	Pangkat - Gol.Ruang	Pembina - IVa		3	Pangkat - Gol.Ruang
4	Jabatan	Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah (PMA 19 Tahun 2019)		4	Jabatan
5	Unit Kerja	Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri (PMA 19 Tahun 2019)		5	Unit Kerja
					Penata Tk. I - III/d
					Penyusun Perengkapan Haji
					Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri (PMA 19 Tahun 2019)

No	Kegiatan Bulanan	Kegiatan Tahunan	Target	Realisasi	Hasil
1	Menerima dan memeriksa berkas pendaftaran calon jamaah haji	Menerima dan memeriksa berkas pendaftaran calon jamaah haji	100	90	100 %
2	Mengentri data calon jamaah haji ke siskohat	Mengentri data calon jamaah haji ke siskohat	100	90	100 %
3	Membuat konsep dan mengetik rekomendasi penerbitan paspor jamaah haji untuk pengajuan penerbitan paspor bagi jamaah haji;	Membuat konsep dan mengetik rekomendasi penerbitan paspor jamaah haji untuk pengajuan penerbitan paspor bagi jamaah haji;	3	3	100 %
4	Mencetak lembar porsi calon jamaah haji	Mencetak lembar porsi calon jamaah haji	100	100	100 %
5	Meminta tanda tangan elektronik lembar porsi calon jamaah haji ke pimpinan	Meminta tanda tangan elektronik lembar porsi calon jamaah haji ke pimpinan	100	100	100 %
6	Melayani konsultasi terkait ruang lingkup haji dan umroh	Melayani konsultasi terkait ruang lingkup haji dan umroh	10	10	100 %
7	Memberikan penjelasan kepada calon jamaah haji yang baru dientry terkait dengan hal-hal pelaksanaan haji	Memberikan penjelasan kepada calon jamaah haji yang baru dientry terkait dengan hal-hal pelaksanaan haji	100	100	100 %
8	Menjemput jamaah haji ke asrama haji Sukolilo	Mengantar jamaah haji ke asrama haji sukolilo	3	3	100%
9	Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh pimpinan	Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh pimpinan	1	1	100 %
<b>Capaian SKP</b>					<b>100 %</b>
<b>Tunjangan Dasar</b>					

Pejabat Penilai,

1 September 2022

Pegawai Negeri Sipil yang Dinilai



Paparan informan 2 dan dokumen diatas bahwa beberapa aspek dalam analisis beban kerja seperti penyelesaian pekerjaan, target penyelesaian pekerjaan, dan waktu penyelesaian pekerjaan. Hasil dari target beban kerja yang ditentukan dengan hasil penyelesaian beban kerja memiliki nilai dalam bentuk persen. Ketika pegawai tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya, maka akan berpengaruh pada nilai kinerja pegawai.

c. Proses Analisis Beban Kerja

Analisis beban kerja pada Kemenag Kabupaten Kediri diproses dengan melakukan pengamatan secara langsung. Pengamatan tersebut dilakukan untuk melihat kinerja dari masing-masing pegawai. Kebutuhan pegawai dalam menyelesaikan beban kerja berdasarkan kemampuan pegawai.

” Ya mungkin pemantauan secara langsung, dan juga mungkin kalau kita kasih pekerjaan itu responnya gimana nanti, cepat atau tidak. Soalnya kan kadang ada ya mbak ya macem-macem ya yang namanya pegawai itu ya, ada yang cepat respon ada yang tidak, atau mungkin respon tapi juga apa itu ee...mungkin tdk bisa cepa tapi lambat tapi respon, ada yang respon langsung, begitu diserahkan tunggu brp menit

langsung jadi. Macem-maem namanya orang lah."<sup>78</sup> Informan 4 (19/12/22)

"Yang dilihat iya kinerjanya. Kita kan nanti setelah satu tahun itu yang kita kerjakan itu... nantikan bisa di rata-rata. Maksudnya 1 tahun brp bbn krj yang kita kerjakan seperti itu."<sup>79</sup> Informan 7 (20/12/22)

Pada keterangan yang disampaikan oleh kedua informan diatas menerangkan bahwa ketika adanya proses analisis beban kerja kepala ruangan akan meninjau secara langsung terkait kinerja pegawai. Hal tersebut dilakukan karena kinerja pegawai mengalami kenaikan dan penurunan.

"Biasanya dalam praktek kepala seksinya langsung. Saya butuh si A, jadi si A itu mungkin sudah kepala seksinya sudah melakukan riset gitu, oh nanti mampu untuk si A, oh ternyata kira-kira si B pekerjaan ini, beban kerja ini gak mampu. Nah jadi saya minta pegawai si C. nah itukan tergantung kepala seksinya masing-masing. Jadi kasi yang menyiapkan jajarannya untuk menyelesaikan pekerjaannya itu."<sup>80</sup> Informan 1 (19/12/22)

---

<sup>78</sup> Kepala Seksi Bimas Islam, "Wawancara."

<sup>79</sup> Staf Penyusun & Pembatalan Dokumen Haji, Keuangan, "Wawancara," Desember 2022.

<sup>80</sup> Staf Analis Kepegawaian, "Wawancara."

Keterangan diatas yakni penentuan jumlah pegawai dalam menyelesaikan beban kerja dilakukan oleh kepala seksi masing-masing ruangan. Menentukan jumlah pegawai dilakukan dengan melihat kemampuan pegawai.

d. Pengukuran Jumlah Pegawai

Perhitungan jumlah pegawai dalam memberikan beban kerja pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri dilakukan sesuai aturan yang telah ditetapkan terkait kelas jabatan. Pada setiap kelas jabatan memiliki poin atau angka kredit yang berbeda. Namun ketika pada suatu ruangan terdapat pegawai yang masih merasa berat dengan beban kerjanya, maka kepala ruangan dapat mengajukan penambahan pegawai.

"Jadi ada aturannya itu, satu orang dengan kelas jabatan berap itu bisa 1400 nilai poin, ada yang 900 poin itu mungkin untuk kelas jabatan 6. Jadi spesifikasi seperti itu. Jadi setiap kelas jabatan memiliki beban kerja yang berbeda."<sup>81</sup>  
Informan 1 (19/12/22)

"Kita ada aturan. Sudah dia atur oleh menteri agama. Jadi jabatan itukan ada jabatan administrator seorang kepala, ada jabatan pengawas seorang kepala seksi, ada jabatan fungsional itu nanti lebih spesifik ke spesialisasi ya dek ya.

---

<sup>81</sup> Ibid.

Kemudian ada jabatan pelaksana. Nah di masing-masing jabatan itu memiliki aturannya sendiri. Katakanlah bebannya tugas seorang pelaksana dengan kelas jabatannya 7, 7 itu tertinggi yaa. Kelas jabatan itu mulai dari 7,6,5,4,3. Itu bebannya dalam 1 bln harus mencapai angka kredit sekian."<sup>82</sup> Informan 3 (20/12/22)

Keterangan diatas memaparkan bahwa jumlah dalam memperhitungkan jumlah pegawai ditinjau dari kelas jabatan yang dimiliki pegawai. Masing-masing kelas jabatan memiliki target atau poin yang harus diselesaikan. Aturan target atau poin pada kelas jabatan sudah ditentukan oleh Menteri Agama RI.

"Jadi gini kadang-kadang jangan sampai nanti beban kerjanya itu tidak sesuai dengan pegawainya. [...] Jadi ada itu, jadi kalau sebenarnya dikerjakan dengan orang 1 aja sudah cukup kenapa kok harus orang 2, atau memang 2 tapi nanti akan mendapatkan penuh, nanti kalau tidak sesuai dengan beban kerja nanti juga akan berkurang banyak, maka dalam ketentuan harus dikembalikan itu karena tidak sesuai dengan beban kerjanya".<sup>83</sup> Informan 4 (19/12/22)

---

<sup>82</sup> Staf Koordinator Analis Kepegawaian, "Wawancara."

<sup>83</sup> Kepala Seksi Bimas Islam, "Wawancara."

"Kalau itu tergantung dari kepegawaian, karena beban kerja itu kan ada nilainya. Katakan beban ini berat, dan ini bisa dipakai 2 org. la itu yang menentukan dari kepegawaian. Tapi tidak menutup kemungkinan dari kasi nya itu mengizinkan. Oh beban kerja si A ini berat,harusnya ini dibagi 2 itu bisa. Tapi yang menentukan terkait beban kerja itu ya dari kepegawaian."<sup>84</sup> Informan 8 (20/12/22)

Penjelasan diatas bahwa ketika menentukan jumlah pegawai dalam beban kerja harus disesuaikan dengan pegawainya. Ketika kerja dapat dikerjakan 1 orang, maka akan diserahkan pada orang tersebut. Namun jika beban kerja yag diberikan pada 1 orang terasa berat, maka akan diberikan pada 2 orang.

e. Manfaat Analisis Beban Kerja (*Output*)

"Jadi gini analisis beban kerja itu yang paling kecil itu ruang lingkupnya ruangan. Setelah itu ada beban kerja kantor, yang mencakup. Jadi punya sistem lagi di atasnya gitu jadi untuk mengetahui beban kerja atau ANJAB ABK itu satu kantor, yang kumpulan ruangan-ruangan untuk yang akan datang. Dan itu pun gak sama kebutuhannya, kan kalau kantor itu kan sudah meliputi lintas seksi gitu. Kalau

---

<sup>84</sup> Staf Pengadministrasian Zakat & Wakaf, "Wawancara."

seksi kan Cuma ruangan saja."<sup>85</sup>  
Informan 1 (19/12/22)

"Lebih ke kebutuhan jabatan di ruangan.[...] Ketika SDM itu ada meskipun kualifikasinya pendidikan tidak sesuai dengan peraturan, maka ketika dia dianggap cakap maka yasudah kita tempatkan dia disitu. Menyesuaikan. Karena meskipun pendidikannya tidak sesuai tapi beban kerjanya sesuai dengan jabatan itu maka kelas jabatan kita berikan sesuai dengan klasifikasi jabatan."<sup>86</sup> Informan 3 (20/12/22)

Pada keterangan diatas bahwa manfaat adanya analisis beban kerja adalah untuk menetapkan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja pada periode yang akan datang. Kemudian juga untuk meninjau kebutuhan pada masing-masing unit yang ada di Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Analisis beban kerja juga bermanfaat untuk meninjau pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Ketika terdapat pegawai yang tidak memenuhi standar pendidikan yang dibutuhkan, namun mampu menyelesaikan pekerjaannya maka pegawai tersebut akan ditempatkan pada unit tersebut.

"Tapi dengan adanya kita analisis beban kerja nanti kan kita akan tau nanti bahwa pekerjaan saya ini. Bahwa saya itu

---

<sup>85</sup> Staf Analis Kepegawaian, "Wawancara."

<sup>86</sup> Staf Koordinator Analis Kepegawaian, "Wawancara."



dibayar dari pendapatan saya sekian itu karena ya beban kerja saya ya ini yang dilaksanakan. Jadi biar mereka itu sadar lah kalau bahwa memang beban kerja yang harus dilaksanakan. [...] Jadi memang yang digaji oleh negara itu emang pekerjaan kita bukan hanya absen aja. Kadang itu ada yang rajin bekerja, tapi lupa absen, sebaliknya gak ngerjakan tapi absennya tetep. Yang diakui negara apa? Ya absennya. Meskipun rajin menyelesaikan pekerjaan tapi gak absen, ya gak dapat gaji."<sup>87</sup> Informan 4 (19/12/22)

Paparan diatas menerangkan jika manfaat analisis beban kerja yaitu untuk menyadarkan pegawai bahwasannya beban kerja yang diberikan sesuai dengan pendapatan yang diperoleh.

"Kalau masalah sesuai atau gak sesuai ya harus menyesuaikan soalnya. Jadi masing-masing personil itu menyesuaikan pekerjaan yang ada di yang dia tempati. Soale memang personilnya kementerian itu tidak sesuai dgn basic nya pendidikan. Jadi harus berusaha semaksimal mungkin untuk mengerjakan pekerjaan yang ada,"<sup>88</sup> Informan 2 (19/12/22)

---

<sup>87</sup> Kepala Seksi Bimas Islam, "Wawancara." Desember 2022

<sup>88</sup> Staf Analis Pengembangan Karir, "Wawancara."

Keterangan diatas menjelaskan bahwa pegawai harus menyesuaikan dengan beban kerja. Meskipun pendidikan yang diampu tidak sesuai dengan beban kerja yang diberikan.

## 2. Evaluasi Beban Kerja

- a. Pengertian Evaluasi Beban Kerja  
Evaluasi beban kerja pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri dipimpin oleh kepala di masing-masing unit. Kepala unit akan membuat laporan evaluasi beban kerja dengan meninjau hasil dari SKP (Sasaran Kinerja Pegawai). Laporan tersebut akan diserahkan kepada UP (Unit Kepegawaian/Pegawai) untuk dinilai lebih lanjut terkait poin-poin tertentu.

"Iya, jadi atasan. Jadi disini ada kepala kantor dan kepala ruangan. Nah kasi anggap saja kepala ruangan, itu atasannya ya pegawai ruangan."<sup>89</sup> Informan 1 (19/12/22)

"Evaluasi beban kerja itu yaa atasan langsung, pak kasi dan pak kepala kemenag. Kasi ini atasan langsung mengetahui ke kepala. Nanti kita setiap ... membuat laporan namanya SKP. Setiap tahun."<sup>90</sup> Informan 6 (20/12/22)

"Yang evaluasi kan pimpinan, pimpinan ruangan dan kantor. Setiap tahun kan kita membuat SKP (sasaran kinerja pegawai)

---

<sup>89</sup> Staf Analis Kepegawaian, "Wawancara."

<sup>90</sup> Staf Analis Haji, "Wawancara."

disitu kan ada beban kerjanya"<sup>91</sup>  
Informan 8 (20/12/22)

Ketiga informan diatas menjelaskan bahwa evaluasi beban kerja dilakukan oleh masing-masing kepala ruangan dan kepala kantor. Evaluasi beban kerja dilakukan pada masing-masing unit kerja dan keseluruhan. Kemudian, kepala unit akan membuat laporan terkait hasil beban kerja pegawai.

"Yaa UP. Nanti dilihat di UP harusnya sekian. Ada nilainya mbak, kalau nilainya kemarin itu kurang bagus ya diperbaiki. Hasil dari SKP itu yang kurang bagus ya dikembalikan lagi, terlalu tinggi ya dikurangi. "<sup>92</sup> Informan 5 (19/12/22)  
Dokumen Laporan Bulanan Kinerja.<sup>93</sup>

*Gambar 4. 3 Laporan Bulanan Kinerja*



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

---

<sup>91</sup> Staf Pengadministrasian Zakat & Wakaf, "Wawancara."

<sup>92</sup> Staf Administrasi Kepenghuluan, "Wawancara."

<sup>93</sup> Penyusun Laporan Keuangan Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah, "Laporan Bulanan Kinerja," Desember 2022.

LAPORAN BULANAN KINERJA  
November 2022

A. Pejabat Penilai		B. Pegawai Negeri Sipil yang Dinilai	
1. Nama	[Redacted]	1. Nama	[Redacted]
2. NIP	[Redacted]	2. NIP	[Redacted]
3. Pangkat - Gol Ruang	Pembina - IIIa	3. Pangkat - Gol Ruang	Pemata Tk. I - IIIa
4. Jabatan	Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah (PMA 10 Tahun 2019)	4. Jabatan	Penyusun laporan Keuangan Gibah Penyelenggaraan Haji dan Umrah
5. Unit Kerja	Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri (PMA 19 Tahun 2019)	5. Unit Kerja	Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri

No	Kegiatan Bulanan	Kegiatan Tahunan	Target	Realisasi	Hasil
1	menginput data calon jamaah haji	Melakukan biometrik Pendaftaran haji, menerima, menghimpun dan mengarsipkan dokumen pendaftaran haji dan lembar setoran BPH, melakukan pengarsipan surat masuk dan keluar sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku agar tercipta kelancaran dan ketertiban administrasi dalam pelaksanaan pelayanan haji pada Kantor Kementerian Agama kab. Kediri 250 Dokumen	32	32	100 %
2	memberikan informasi pendaftaran haji	Melakukan biometrik Pendaftaran haji, menerima, menghimpun dan mengarsipkan dokumen pendaftaran haji dan lembar setoran BPH, melakukan pengarsipan surat masuk dan keluar sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku agar tercipta kelancaran dan ketertiban administrasi dalam pelaksanaan pelayanan haji pada Kantor Kementerian Agama kab. Kediri 250 Dokumen	19	19	100 %
3	meriksa kelengkapan berkas pendaftaran calon jamaah haji	Melakukan biometrik Pendaftaran haji, menerima, menghimpun dan mengarsipkan dokumen pendaftaran haji dan lembar setoran BPH, melakukan pengarsipan surat masuk dan keluar sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku agar tercipta kelancaran dan ketertiban administrasi dalam pelaksanaan pelayanan haji pada Kantor Kementerian Agama kab. Kediri 250 Dokumen	13	13	100 %
4	Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan baik secara tertulis maupun lisan	melakukan tugas tambahan dari atasan langsung dalam mengelola keuangan di penyelenggaraan haji dan umrah	6	6	100 %
5	Melakukan penelaahan dengan bendahara pengeluaran terkait dana DIPA sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku agar tercipta pemahaman yang sama dalam penggunaan dana DIPA	melakukan tugas tambahan dari atasan langsung dalam mengelola keuangan di penyelenggaraan haji dan umrah	6	6	100 %

1 / 3

6.	melakukan pencairan dan penyerapan dana Anggaran DJPA	melakukan tugas tambahan dari atasan langsung dalam mengelola keuangan di penyelenggaraan haji dan umrah	2	2	100 %
Capaian SKP					100,00 %
Tunjangan Dasar					[Redacted]

Pejabat Penilai,

29 Desember 2022  
Pegawai Negeri Sipil yang Dinilai

[Redacted Signature]

[Redacted Signature]

Informan mengatakan bahwa beban kerja masing-masing pegawai akan diserahkan kepada Unit Kepegawaian (UP). Pada UP akan ditinjau nilai dari masing-masing hasil beban kerja yang telah dikerjakan pegawai. Kesesuaian antara nilai target dan realisasi akan mempengaruhi keberhasilan beban kerja.

b. Komponen Penilaian Kinerja

" Oh saya menginginkan pegawai yang aktif. Ada yang harus bisa komputer, nahh. Di kepala seksi pun juga ada saya gak apa-apa pegawai untuk yang gak bisa komputer. Nah nanti pekerjaannya apa? Ya tata persuratan. Mengarsip berkas. Jadi gak sama, kebutuhan masing-masing itu gak sama. Spek orang yang dicari itupun gak sama."<sup>94</sup> Informan 1 (19/12/22)

"Sesuai dengan petunjuknya, setiap pekerjaan kan ada petunjuknya. Setiap pekerjaan itu ada juknisnya (Petunjuk Teknis). Jadi yang dikerjakan ini, terus nanti hasilnya ini, kalau gak sesuai ya nanti disesuaikan. Disesuaikan ketika nanti setelah evaluasi dengan beban kerja yang sama."<sup>95</sup> Informan 2 (19/12/22)

Berdasarkan keterangan diatas informan mengatakan bahwa aspek penilaian hasil kerja di Kementerian Agama Kabupaten Kediri ditinjau dari keahlian pegawai. Pegawai yang tidak

---

<sup>94</sup> Staf Analis Kepegawaian, "Wawancara."

<sup>95</sup> Staf Analis Pengembangan Karir, "Wawancara."

memiliki keahlian yang dibutuhkan pada posisi tertentu, maka akan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahliannya. Setiap pekerjaan memiliki juknis masing-masing. Ketika pegawai tidak mampu menyesuaikan pekerjaannya, maka akan dievaluasi untuk mendapatkan beban kerja yang sesuai.

" Ketika ASN melakukan pelanggaran yang merugikan instansi itu sendiri, katakanlah ada perbuatan moral diluar seperti pungli, itu segera kita lokalisir, segera kita amankan dia untuk tidak berbuat seperti itu lagi dgn berbagai cara. Sesuai dengan tahapan kita lakukan pemeriksaan, panggilan dinas, kita berikan hukuman itu sehingga otomatis mempengaruhi tugasnya dia, bebannya akan berkurang. *Punishment* seperti itu, dia tidak akan ditempatkan lagi di tugas yang semula. Sehingga bisa jadi diturunkan."<sup>96</sup> Informan 3 (20/12/22)

Keterangan dari informan tersebut bahwa penilaian hasil kerja pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Kediri harus bertanggung jawab terkait perilakunya. Informan diatas mengatakan bahwa ketika pegawai melakukan pelanggaran, maka akan diberikan hukuman yang sesuai setelah dilakukan pemeriksaan terhadap pegawai. Hukuman yang diberikan

---

<sup>96</sup> Staf Koordinator Analisis Kepegawaian, "Wawancara."

pada pegawai yang melanggar adalah penurunan jabatan.

"Mungkin pertama masalah *outputnya* yaa, jadi nanti beban kerjanya nanti dilaporkan. Sudah sampai mana kerja yang sesuai *jobnya*. *Job* itu kan ada nanti kalau ada targetnya ini diselesaikan oleh triwulan ke berapa. Ada yang mungkin setiap hari setiap bulan ada pekerjaan itu ya juga nanti akan dikasih nilai. Mungkin pelaporan-pelaporannya juga mungkin arsip-arsipnya. Arsip dari masing-masing beban yang diberikan pada asn itu nanti juga kita lihat"<sup>97</sup> Informan 4 (19/12/22)

" Ya jelas kinerjanya ya. Pencapaian kinerjanya seperti itu, itu yang dievaluasi pak kasi. Beban kerjanya, tentunya berbeda ya setiap bulan beban kerjanya,"<sup>98</sup> Informan 7 (20/12/22)

Kedua informan diatas mengatakan bahwa kinerja pegawai merupakan komponen penilaian kerja. Penyelesaian target beban kerjanya akan dievaluasi setiap hari atau bulan tergantung masing-masing unit kerja. Kinerja pegawai akan diberikan nilai sesuai dengan penyelesaian beban kerja.

" Yaa kepuasan masyarakat. Yaa dari target itu kan juga yaa katakanlah nanti pendaftaran haji ada standarnya 10 menit,

---

<sup>97</sup> Kepala Seksi Bimas Islam, "Wawancara."

<sup>98</sup> Staf Penyusun & Pembatalan Dokumen Haji, Keuangan, "Wawancara."

pembuatan rekom umroh 5 mnt, konsultasi secukupnya, kan seperti itu. Jadi memang ada standar-standar yang harus dipenuhi. Standar dari kemenag langsung. Jadi kita membuat laporan kinerja,apa yang dilakukan selama 1 bulan sesuai dengan jabatan masing-masing."<sup>99</sup> Informan 6 (20/12/22)

Keterangan diatas bahwa komponen penilaian hasil kerja Kementerian Agama Kabupaten Kediri adalah kepuasan masyarakat. Pegawai diharuskan membuat laporan kinerja setiap satu bulan sekali pada unit Haji & Umroh. Standar yang diberikan oleh Kemenag harus dipenuhi untuk mendapatkan kepuasan masyarakat.

"Saling membantu. Yaa kalau gak mengerjakan pekerjaannya ya nanti dibantu sama temannya. [...] Ya jadi tuntutananya harus selesai semua. Nanti kan atasannya kan akan ngecek mana yang selesai mana yang belum."<sup>100</sup> Informan 2 (19/12/22)

Informan mengatakan bahwa ketika pegawai tidak mampu menyelesaikan beban kerjanya, maka dapat meminta bantuan rekan kerjanya yang lain. Hubungan antara rekan kerja pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri menjadi saling membantu ketika terdapat rekannya yang lain belum menyelesaikan beban kerjanya..

---

<sup>99</sup> Staf Analis Haji, "Wawancara."

<sup>100</sup> Staf Analis Pengembangan Karir, "Wawancara."



" Jadi memang yang digaji oleh negara itu memang pekerjaan kita bukan hanya absen aja. Kadang itu ada yang rajin bekerja, tapi lupa absen, sebaliknya gak ngerjakan tapi absennya tetep. Yang diakui negara apa? Ya absennya. Meskipun rajin menyelesaikan pekerjaan tapi gak absen, ya gak dapet gaji"<sup>101</sup> Informan 4 (19/12/22)

Informan 4 menyatakan bahwa negara memberikan pendapatan untuk pekerjaan yang telah diselesaikan, bukan hanya absensi. Terdapat pegawai yang tidak bekerja tapi rajin mengisi absensi, begitupun sebaliknya. Negara hanya menilai dari absensi, sehingga jika terdapat pegawai yang tidak bekerja namun mengisi absen, maka tetap mendapatkan gaji.

c. Pengukuran Beban Kerja

"Ya ndak lepas dari *jobnya* mungkin ya mbak, *jobnya* kita padukan kemudian dengan hasil pekerjaannya dan target targetnya nanti terpenuhi atau tidak. Jadi nanti ya juga ada yang terpenuhi ada yang belum, yang belum nanti pun kendalanya apa permasalahannya apa kok gak terpenuhi 1% nantikan ada itu nanti."<sup>102</sup> Informan 4 (19/12/22)

"setiap bulan melakukan laporan tertulis. Jadi setiap bulan kita melakukan laporan kinerja, ada e-kinerja jg jadi kita onlen

---

<sup>101</sup> Kepala Seksi Bimas Islam, "Wawancara."

<sup>102</sup> Ibid.

juga memasukkan apa yang kita kerjakan selama 1 bulan, udah memenuhi target atau blm, itu ada disitu."<sup>103</sup> Informan 6 (20/12/22)

Berdasarkan paparan informan diatas bahwa pengukuran beban kerja di Kementerian Agama Kabupaten Kediri menggunakan laporan kinerja. Hal tersebut untuk mengetahui permasalahan ketika terdapat beban kerja yang belum terpenuhi targetnya. Laporan kinerja juga dapat dimasukkan secara *online*, sehingga memudahkan pegawai dalam membuat laporan kinerja.

" Ya kan dari keseharian kan bisa. Keseharian, mungkin ada permasalahan-permasalahan yang dihadapi dari masyarakat, ternyata staf nya bisa menyelesaikan masalah kan dari situ bisa."<sup>104</sup> Informan 8 (20/12/22)

Informan diatas mengatakan bahwa pengukuran beban kerja ditinjau melalui keseharian pegawai. Perilaku pegawai dilihat dalam menghadapi permasalahan-permasalahan yang terjadi di masyarakat terkait dengan beban kerja pegawai. Keseharian pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri akan ditinjau terkait dengan beban kerja yang berhubungan langsung dengan masyarakat.

---

<sup>103</sup> Staf Analisis Haji, "Wawancara."

<sup>104</sup> Staf Pengadministrasian Zakat & Wakaf, "Wawancara."

d. Teknik Evaluasi Beban Kerja

Teknik evaluasi beban kerja yang terdapat pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri pada beberapa unit kerja menggunakan teknik rapat atau *meeting*. Pada rapat tersebut dilakukan penilaian pegawai seperti penyelesaian target kerja, keahlian pegawai dalam menyelesaikan beban kerja, dan meninjau kekurangan dan kelebihan pegawai. Pegawai juga harus mampu menyelesaikan suatu permasalahan yang terjadi ketika melaksanakan beban kerja. Penyelesaian masalah juga akan menjadi pertimbangan dalam evaluasi beban kerja. *Deadline* penyelesaian beban kerja juga harus diperhatikan oleh pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri karena hal tersebut juga menjadi penilaian. Paparan tersebut berdasarkan informasi dari beberapa informan berikut:

" Jadi ya biasa, rapat seperti ini nanti bersama-sama. Nanti kan ditanyakan masing-masing, terus ada pekerjaan ini, terselesaikan atau tidak. Kemudian yang lain pokoknya sesuai dengan beban kerjanya itu nanti. Misalnya surat keterangan terdaftar bagi masjid musholla, itu pendataan saja dan laporan masyarakat, saya sudah memasukkan sini sejak tanggal sekian, ini kok sampai hari ini kok belum turun masalahnya apa bisa ditelusuri. Dari asn-nya yang punya kerja itu atau faktor lain. Atau mungkin dari sini sudah tapi dibawa kedepan mungkin dari bapaknya mungkin karena kesibukan

luar kota terus yaa itu ya maklum kalau itu. Kalau sumbernya dari sini nahh itu ada apa, itukan bisa dari situ termasuk juga nanti laporan laporan masyarakat. Kok saya sudah mengajukan dana sekian kita lihat, situ mengajukan itu kemana ke kua nya atau sudah kesini nya. Kadang kan sudah sebulan tapi kan yang lambat mungkin kua nya, soalnya belum nge-mail kesini. Kalau memang sudah, ya kadang kanm mungkin yaa petugasnya itu ada sesuatu mungkin ya ada mendahulukan yang lain. Jadi kalau ada ... terus didahulukan. Itu juga penilaian juga itu nanti."<sup>105</sup> Informan 4 (19/12/22)

" Kami saling bermusyawarah ohh si X ini pegawai ini cakap lo disini maka sebaiknya ditempatkan disini. Seperti itu ya dimusyawarahkan."<sup>106</sup> Informan 3 (20/12/22)

" *Meeting*, biasanya ada *meeting*. Pak kasi kalau butuh *meeting* ya sewaktu-waktu di *meeting*. Tapi biasanya triwulan di *meeting*. Tapi kalau mulai pemberangkatan itu kita sering .... Bukan karena memang harus, sudah akan deadline kan."<sup>107</sup> Informan 7 (20/12/22)

" Kalau di ruangan tidak ada, ngobrol biasa. Mungkin dari karena kita satu

---

<sup>105</sup> Kepala Seksi Bimas Islam, "Wawancara."

<sup>106</sup> Staf Koordinator Analis Kepegawaian, "Wawancara."

<sup>107</sup> Staf Penyusun & Pembatalan Dokumen Haji, Keuangan, "Wawancara."

ruangan gak ada perbindahan. Mungkin kalau unit lain kan kasi ada ruangan sendiri. Kalau di mazawa kan kasi dan staf jadi satu. Jadi ya evaluasi ya seketika itu. Kurang ini, harusnya gini, sewaktu-waktu jadi gak ada rapat. Jadi jika memungkinkan itu memang ada himbauan dari atasan ya kita rapat. Jadi antar kasi dan staf itu mengadakan evaluasi. Jadi ada himbauan kita harus gini gini gini."<sup>108</sup> Informan 8 (20/12/22)

e. Manfaat Evaluasi Beban Kerja (*Output*)

" Ya itu pekerjaannya agar lebih ringan. Mungkin kalau tidak selesai dikerjakan sendiri, bisa minta bantuan temannya. Atau atasan meminta temannya untuk membantu."<sup>109</sup> Informan 2 (19/12/22)

" Hasilnya nanti mungkin untuk *job* kedepannya jadi untuk tahun-tahun berikutnya nanti juga akan mungkin akan dievaluasi juga mbak. Entah akan diubah atau dibenahi biar nanti kita kerja itu enak. Kalau kerja kita mengandalkan yang disana ternyata gak terselesaikan. Laa adanya itu dijadikan pengalaman, masalah ini jangan diserahkan sana, nanti khawatir seperti yang kemarin, tidak selesai. Tapi *insyaallah* yang penting komunikasi. Komunikasi yang baik mungkin antar anak buah, kita ajak

---

<sup>108</sup> Staf Pengadministrasian Zakat & Wakaf, "Wawancara."

<sup>109</sup> Staf Analis Pengembangan Karir, "Wawancara."

omong baik-baik *insyaallah* akan cair."<sup>110</sup> Informan 4 (19/12/22)

Berdasarkan keterangan informan di atas bahwa *output* yang dihasilkan dari adanya evaluasi beban kerja di Kementerian Agama Kabupaten Kediri yaitu meringankan pekerjaan yang akan datang. Evaluasi beban kerja dilakukan untuk membenahi beban kerja yang tidak sesuai dengan pegawai. Hasil dari evaluasi beban kerja nantinya akan digunakan dalam menentukan beban kerja yang akan datang.

" Kalau kita sudah menyelesaikan SKP karena itu adalah tanggung jawab, harus wajib untuk membuatnya. Merasa puas mbak, karena berarti tidak ada tagihan senang. Oh berarti saya dalam mengerjakan... setiap hari sudah mengerjakan tugas. Setelah itu dinilai yang namanya SKP itu sedangkan kita bawa ke UP dinilai sudah betul, bisa membuka simpeknnya, SKP nya di upload. Ya senang, sanang sekali. Berarti saya sudah mengerjakan selesai. Cuma kalau ada 1 2 yang belum, diinfokan dari UP untuk segera, kalau belum ya dibantu."<sup>111</sup> Informan 5 (19/12/22)

" Kalau saya sendiri secara personal itu kan kita akan semakin tau. Oh kita disini ada perhatian, dan personal saya kan dinilai. Oh anak ini basic nya

---

<sup>110</sup> Kepala Seksi Bimas Islam, "Wawancara."

<sup>111</sup> Staf Administrasi Kepenghuluan, "Wawancara."

disini,harusnya disini, saya pribadi yang saya rasakan yaa ada. Secara unit yang tau pejabatnya. Karena kan ketika ada evaluasi staf disini dimana mana yang tau kan pejabatnya. Dari evluasi pejabat itu kan menjadikan ... si A si B inikah harusnya gimana, makanya ... itukan yang menentukan. Anjab nya disini, jabatannya in, makanya si A ditempatkan disini."<sup>112</sup> Informan 8 (20/12/22)

Paparan informan diatas menyatakan bahwa evaluasi beban kerja menghasilkan rasa kepuasan secara personal. Kepuasan akan hasil pekerjaan yang dikerjakan dengan baik dan sesuai dengan beban kerja. Manfaat evaluasi beban kerja secara personal juga membuat pegawai memiliki pengetahuan terkait keahliannya.

" Hasil itu ya mendapatkan yang lebih baik. Maksudnya yaa solusi-solusi yang lebih baik.solusi-solusi yang memecahkan persoalan yang dihadapi ketika melaksanakan tupoksi."<sup>113</sup> Informan 7 (20/12/22)

Keterangan diatas menjelaskan bahwa mendapatkan solusi terkait permasalahan merupakan manfaat adanya evaluasi beban kerja. Permasalahan yang dihadapi pegawai ketika menyelesaikan beban kerja. Solusi-solusi

---

<sup>112</sup> Staf Pengadministrasian Zakat & Wakaf, "Wawancara."

<sup>113</sup> Staf Penyusun & Pembatalan Dokumen Haji, Keuangan, "Wawancara."

tersebut dapat dijadikan pertimbangan dalam menetapkan beban kerja yang akan datang.

### **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan penyajian data sebelumnya, peneliti akan menyusun analisis data dengan menggunakan teori yang relevan. Peneliti akan menguraikan kesesuaian hasil penelitian dengan teori yang ada. Pada bagian ini, peneliti akan melakukan peninjauan berdasarkan perspektif teori dan perspektif islam. Berikut adalah analisis data yang berkaitan dengan penyajian data sebelumnya:

#### **1. Analisis Beban Kerja**

Beban kerja dapat didefinisikan sebagai sebuah kegiatan yang memiliki jangka waktu tertentu dalam penyelesaiannya. Berdasarkan teori analisis beban kerja dari Diana & Harta dalam Hatta Arifin menyatakan bahwa analisis beban kerja adalah suatu pekerjaan yang diberikan disertai dengan uraian tugas dan tanggung jawabnya yang harus diselesaikan dengan batas waktu tertentu.<sup>114</sup>

Dari hasil penyajian data dengan beberapa informan dari beberapa unit kerja di Kementerian Agama Kabupaten Kediri, analisis beban kerja ditetapkan oleh masing-masing kepala ruangan. Analisis beban kerja dilakukan agar pekerjaan yang diberikan pada pegawai dipaparkan secara jelas yang disesuaikan dengan keahlian pegawai. Selain hal tersebut, pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri juga memperhatikan pangkat dan golongan dalam menganalisis beban kerja. Beban

---

<sup>114</sup> Hatta Arifin, "Penerapan Metode Analisis Beban Kerja Untuk Meningkatkan Produktivitas Di Bagian Case Assy Up Di PT. Yamaha Indonesia," 86.



kerja juga diberikan menyesuaikan dengan jumlah pegawai yang terdapat pada satu ruangan.

Penetapan beban kerja yang sesuai dengan keahlian pegawai akan memudahkan Keementarian Agama Kabupaten Kediri dalam mencapai tujuannya. Ketika pegawai melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya, maka akan mempermudah pencapaian target. Hal ini diisyaratkan dalam firman Allah:

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكْرَتِهِ لِقَوْمٍ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا

Katakanlah (Muhammad), "Setiap orang berbuat sesuai dengan pembawaannya masing-masing." Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya. (al-Isra': 84)

Pada tafsir Ibnu Katsir mengatakan bahwa ayat tersebut terdapat makna seperti "dan dia akan memberikan balasan kepada setiap orang sesuai dengan amal perbuatannya sesungguhnya tidak ada sesuatu yang tersembunyi dari-Nya." Dapat dilihat jika ayat tersebut sesuai dengan temuan pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Beban kerja diberikan kepada pegawai dengan menyesuaikan kemampuannya. Ayat ini memberikan isyarat bahwa setiap pegawai telah dianugerahi oleh Allah keahlian tertentu. Pegawai yang dapat dengan baik mengenali dan menggali keahlian anugerah Allah tersebut kemudian dapat mewujudkan dalam bentuk kecakapan dan kompetensi dalam bidang tertentu. Tidaklah sulit untuk pegawai tersebut dalam meningkatkan kinerja dan mencapai target dengan maksimal.<sup>115</sup>

---

<sup>115</sup> Ibnu Katsir, *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 4*, Edisi 4. (Jakarta: Pustaka Imam asy-Syafi'i, 2003).

Jika ditinjau dari teori yang dipaparkan oleh Diana & Harta dalam Hatta Arifin memiliki kesesuaian dengan analisis beban kerja pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Analisis beban kerja di Kementerian Agama Kabupaten Kediri diuraikan sesuai dengan kemampuan pegawai yang memiliki batas waktu penyelesaian. Adapun hal tersebut dapat ditinjau dari kategori analisis beban kerja sebagai berikut:

1. Deskripsi Pekerjaan (*Job Description*)

Deskripsi pekerjaan dari masing-masing pegawai berbeda menyesuaikan dengan kemampuan dan unit kerja. Teori yang dipaparkan Sudaryono dalam Eddy, dkk, menyatakan bahwa deskripsi pekerjaan adalah suatu uraian informasi tertulis terkait dengan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, aspek-aspek pekerjaan, dan hubungan pekerjaan yang terdapat pada sebuah jabatan tertentu dalam organisasi atau perusahaan.<sup>116</sup>

Dari wawancara yang dilakukan oleh peneliti di Kementerian Agama Kabupaten Kediri bahwa pegawai bekerja sesuai dengan juklak (Petunjuk Pelaksana) sebagai deskripsi pekerjaan. Pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri memberikan rincian pekerjaan terkait dengan beban kerja yang ditetapkan. Petunjuk pelaksana ditetapkan sesuai dengan keahlian masing-masing pegawai.

---

<sup>116</sup> Dharma et al., “Pengaruh Deskripsi Pekerjaan dan Koordinasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pusat Gereja Kristen Protestan Simalungun (GKPS) Pematangsiantar,” 55–56.

Menurut Mathis dan John dalam Eddy dharma, dkk, deskripsi pekerjaan memiliki beberapa manfaat, yaitu:

- a) Tanggung Jawab Pegawai, mendapatkan uraian tugas dan tanggung jawab secara rinci.
- b) Hak atau Wewenang Pegawai, pegawai memiliki hak yang diuraikan sesuai dengan jabatan yang dimiliki pegawai.
- c) Fasilitas Kerja, pegawai mendapatkan fasilitas yang lengkap untuk menunjang penyelesaian beban kerja.
- d) Kondisi Pekerjaan, pekerjaan yang disesuaikan dengan peraturan pemerintah dan kebijakan organisasi atau perusahaan.<sup>117</sup>

Berdasarkan beberapa gagasan, pendapat, dan penjelasan bahwa Kementerian Agama Kabupaten Kediri memberikan deskripsi pekerjaan pegawai sesuai dengan keahlian pegawai dalam bentuk petunjuk pelaksana (Juklak). Kepala ruangan memahami keahlian dari masing-masing pegawai, sehingga memberikan deskripsi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya. Deskripsi pekerjaan yang ditetapkan juga mempertimbangkan beban kerja pada satu ruangan yang akan ditanggung oleh beberapa pegawai. Namun, dalam juklak tersebut tidak disertai dengan uraian wewenang pegawai.

---

<sup>117</sup> Dharma et al., "Pengaruh Deskripsi Pekerjaan dan Koordinasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pusat Gereja Kristen Protestan Simalungun (GKPS) Pematangsiantar."

Juklak berisikan uraian pekerjaan pegawai yang sudah disesuaikan dengan peraturan pemerintah, mengingat bahwa Kementerian Agama Kabupaten Kediri merupakan lembaga pemerintahan.

## 2. Spesifikasi Pekerjaan (*Job Specification*)

Menurut teori yang dipaparkan oleh Hasibuan bahwa spesifikasi pekerjaan adalah satu kualifikasi mengenai persyaratan minimum pegawai yang diterima agar mampu menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten.<sup>118</sup> Pada spesifikasi pekerjaan pegawai harus memenuhi beberapa spesifikasi yang dibutuhkan pada suatu pekerjaan.

Berdasarkan hasil penelitian Kementerian Agama Kabupaten Kediri bahwa pada setiap posisi jabatan di instansi tersebut memiliki standar pendidikan minimal S1. Namun pada realitanya SDM di instansi Kementerian Agama Kabupaten Kediri sedikit, maka menetapkan kebijakan bahwa SDM yang tidak memenuhi spesifikasi pekerjaan namun memiliki kompetensi akan ditempatkan pada unit yang sesuai keahliannya. Hal tersebut dikarenakan di beberapa posisi yang diperlukan tidak memiliki SDM yang sesuai syarat pendidikan.

---

<sup>118</sup> Shela Chrisdayanti, M Minarsih, and Seputro, "Pengaruh Deskripsi Pekerjaan, Spesifikasi Pekerjaan, Rotasi Pekerjaan Dan Pencapaian Kerja Terhadap Pengembangan Karir (Studi Kasus Karyawan KSP Rejo Agung Sukses Semarang)," 4.

Pada instansi pemerintah tersebut terdapat pegawai yang tidak memenuhi standar pendidikan yang ditetapkan. Pegawai tersebut menempati posisi Pengadministrasian Zakat dan Wakaf. Pegawai yang tidak memenuhi spesifikasi pekerjaan memiliki hak yang sama dengan pegawai lainnya. Beberapa peraturan memiliki perubahan, sehingga memudahkan pegawai yang tidak memenuhi standar pendidikan namun memiliki kompetensi dapat menaikkan golongan jabatan pegawai.

Analisis beban kerja pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri juga mempertimbangkan beberapa aspek. Aspek-aspek tersebut yang dijadikan dasar dalam penetapan beban kerja, berikut aspek-aspek analisis beban kerja pada instansi tersebut:

1. Jangka waktu penyelesaian tugas, Kemenag Kabupaten Kediri memperhitungkan batas waktu penyelesaian pekerjaan. Batas waktu penyelesaian beban kerja ditinjau dari pembagian beban kerja dari kepala ruangan pada pegawai yang disesuaikan dengan kemampuan pegawai, serta mendeskripsikan beban kerja tersebut dengan jelas.
2. Kapasitas pekerjaan, Hasil dari target beban kerja yang ditentukan dengan hasil penyelesaian beban kerja memiliki nilai dalam bentuk persen. Ketika pegawai tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya, maka akan berpengaruh pada nilai kinerja pegawai.
3. Dispensasi, Kementerian Agama Kabupaten Kediri tidak meninjau beban kerja pegawai melalui waktu dispensasi pegawai.

4. Meninjau kebutuhan pegawai, pegawai di Kemenag Kabupaten Kediri diberikan beban kerja yang sesuai dengan kemampuannya. Penetapan beban kerja juga memiliki target yang harus diselesaikan pegawai dengan batas waktu tertentu.

Melalui wawancara dan dokumen dari beberapa informan diketahui bahwa terdapat satu aspek yang tidak dilaksanakan oleh instansi tersebut. Namun ketiga aspek lainnya dapat dipenuhi dengan baik. Pegawai mampu menyelesaikan beban kerja sesuai target dan batas waktu yang ditentukan. Pegawai mendapatkan poin penuh dalam penyelesaian beban kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa aspek-aspek analisis beban kerja yang digunakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Kediri dapat berjalan dengan baik.

Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Kediri dapat menyelesaikan beban kerja sesuai dengan target dengan batas waktu tertentu. Pencapaian target dengan waktu yang sesuai akan mendapatkan hasil yang baik. Hal tersebut juga dijelaskan pada firman Allah SWT;

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَى  
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya : "Dan katakanlah, “Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.” QS. At-Taubah ayat 105

Mujahid mengatakan bahwa hal ini merupakan ancaman dari Allah terhadap orang-orang yang menentang perintah-Nya, bahwa amal perbuatan mereka kelak akan ditampilkan di hadapan Allah SWT dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin.<sup>119</sup> Pada tafsir tersebut menjadi landasan terkait aspek analisis beban kerja pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Pegawai akan ditinjau hasil pekerjaannya melalui nilai dalam menyelesaikan target beban kerjanya. Nilai yang didapatkan pegawai dari kesesuaian antara target beban kerja dan hasil pekerjaan pegawai.

Teori terkait proses analisis beban kerja seperti pengumpulan data, mengolah data beban kerja, peninjauan hasil pengolahan data, dan penetapan hasil beban kerja dapat mewakili seluruh proses analisis beban kerja di Kemenag Kabupaten Kediri. *Pertama*, pengumpulan data dilakukan dengan meninjau secara langsung terkait kinerja pegawai. Hal tersebut dilakukan karena kinerja pegawai mengalami kenaikan dan penurunan. *Kedua*, mengolah data beban kerja dengan penentuan jumlah pegawai pada beban kerja yang dilakukan oleh masing-masing kepala ruangan. Penentuan jumlah pegawai ditinjau dari kemampuan pegawai. *Ketiga*, peninjauan hasil pengolahan data dilakukan oleh kepala ruangan. Kepala ruangan mengetahui kemampuan pegawai, sehingga beban kerja ditetapkan secara akurat. *Keempat*, penetapan hasil pengolahan data dilaksanakan oleh masing-masing kepala ruangan kepada pegawainya. Beban kerja yang diberikan menyesuaikan dengan kemampuan pegawai.

---

<sup>119</sup> Katsir, *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 4*.

Kementerian Agama Kabupaten Kediri mengukur jumlah pegawai dengan menyesuaikan aturan yang telah ditetapkan terkait kelas jabatan. Pada setiap kelas jabatan memiliki poin atau angka kredit yang berbeda. Namun ketika pada suatu ruangan terdapat pegawai yang masih merasa berat dengan beban kerjanya, maka kepala ruangan dapat mengajukan penambahan pegawai. Hal ini sesuai dengan teori pengukuran jumlah pegawai yang menyatakan bahwa mengukur jumlah pegawai melalui tahap analisis jabatan, perkiraan persediaan pegawai, dan memperhitungkan kebutuhan pegawai.

Manfaat adanya analisis beban kerja pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri seperti untuk menetapkan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada periode yang akan datang, meninjau kebutuhan pada masing-masing unit, meninjau pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan kesadaran pegawai terkait beban kerja yang sesuai dengan pendapatan.

## 2. Evaluasi Beban Kerja

Berdasarkan teori yang dipaparkan oleh Moeheriono yang menyatakan bahwa evaluasi kinerja atau evaluasi beban kerja dapat diartikan dengan penilaian atau membandingkan hasil yang dicapai pegawai dengan hasil yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Evaluasi dilakukan untuk meninjau keberhasilan dalam menetapkan beban kerja.<sup>120</sup>

Ditinjau dari wawancara dan dokumen dari beberapa informan bahwa Kementerian Agama Kabupaten Kediri melaksanakan evaluasi beban kerja

---

<sup>120</sup> Moeheriono, Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi (Depok: PT RajaGrafindo Persada, 2012).



dipimpin oleh kepala di masing-masing unit. Evaluasi beban kerja dilakukan oleh kepala unit dengan membuat laporan evaluasi beban kerja. Laporan beban kerja dibuat dengan meninjau hasil dari SKP (Sasaran Kinerja Pegawai). Laporan tersebut akan diserahkan kepada UP (Unit Kepegawaian/Pegawai) untuk dinilai lebih lanjut terkait poin-poin tertentu. Pada UP akan ditinjau nilai dari masing-masing hasil beban kerja yang telah dikerjakan pegawai. Kesesuaian antara nilai target dan realisasi akan mempengaruhi keberhasilan beban kerja.

Penyelesaian beban kerja pegawai akan dinilai dalam bentuk persen. Nilai tersebut disesuaikan dengan penyelesaian target beban kerja pegawai. Terdapat firman Allah SWT yang sesuai dengan penjelasan tersebut, yakni:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتظِرُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

” Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”. (Q.S. Al Hasyr : 18)

Pada tafsir Ibnu Katsir menjelaskan taqwa sendiri dibagi menjadi dua hal yaitu menepati aturan Allah dan menjauhkan diri dari larangan-Nya. Kemudian Hisablah (introspeksi) diri kalian sebelum nanti kalian dihisab (di hari akhir). Bertakwalah kepada Allah SWT, Sesungguhnya Allah SWT Maha Mengetahui apa yang kalian kerjakan. Baik dan buruknya pekerjaan kita tidak

lepas dari pengawasan Sang Khaliq.<sup>121</sup> Melalui landasan ayat tersebut bahwa hasil penyelesaian beban kerja pegawai akan diketahui dengan jelas. Hal tersebut ditinjau dari laporan yang dibuat oleh masing-masing pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Laporan yang berisi hasil pekerjaan pegawai akan dinilai dalam bentuk persen. Nilai yang diberikan disesuaikan antara target beban kerja dan hasil penyelesaian pegawai.

Evaluasi beban kerja memiliki beberapa komponen dalam pelaksanaannya pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Teori aspek evaluasi beban kerja oleh Kasmir dalam Chusminah dan R. Ati yang mengatakan terdapat beberapa komponen evaluasi beban kerja:

1. Kemampuan (Hasil Kerja), Penyelesaian target beban kerjanya akan dievaluasi setiap hari atau bulan tergantung masing-masing unit kerja. Kinerja pegawai akan diberikan nilai sesuai dengan penyelesaian beban kerja.
2. Hubungan Patner Kerja, Ketika pegawai tidak mampu menyelesaikan beban kerjanya, maka dapat meminta bantuan rekan kerjanya yang lain. Hubungan antara rekan kerja pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri menjadi saling membantu ketika terdapat rekannya yang lain belum menyelesaikan beban kerjanya.
3. Kejujuran Pegawai, kejujuran pegawai pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri ditinjau dari hasil laporan kinerja. Seperti pada unit Haji

---

<sup>121</sup> Ibnu Katsir, *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 8*, Edisi 8. (Jakarta: Pustaka Imam asy-Syafi'i, n.d.).

- & Umroh pegawai diharuskan membuat laporan kinerja setiap satu bulan sekali.
4. Loyalitas Pegawai, pada beberapa unit kerja seperti unit Haji & Umroh harus memenuhi standar yang diberikan oleh Kemenag untuk mendapatkan kepuasan masyarakat. Loyalitas pegawai dapat dilihat ketika pegawai berusaha dalam memenuhi standar instansi tersebut.
  5. Tanggung Jawab Pegawai, pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Kediri bertanggung jawab terhadap perilakunya masing-masing. Ketika pegawai melakukan pelanggaran, maka akan diberikan hukuman yang sesuai setelah dilakukan pemeriksaan terhadap pegawai. Hukuman yang diberikan pada pegawai yang melanggar adalah penurunan jabatan.
  6. Kepatuhan, penilaian hasil kerja Kementerian Agama Kabupaten Kediri dibuat dalam bentuk persen. Ketika target dan hasil pekerjaan pegawai sesuai, maka akan mendapatkan nilai persen yang tinggi.
  7. Prakarsa, pegawai pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri melakukan pekerjaan sesuai apa yang diperintahkan, sehingga tidak ada ide-ide dalam penyelesaian beban kerja.
  8. Absensi, pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri masih memberlakukan sistem absensi. Namun pada sistem ini menyebabkan pegawai hanya melakukan absensi tanpa menyelesaikan beban kerjanya.

Melalui wawancara dan dokumen di Kementerian Agama Kabupaten Kediri bahwa teori komponen evaluasi beban kerja tersebut sesuai. Semua

komponen dilakukan dengan baik oleh pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Hasil kerja pegawai, hubungan antar rekan, kejujuran, loyalitas, tanggung jawab, kepatuhan, prakarsa, dan absensi menjadi dasar dalam pelaksanaan evaluasi di Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Evaluasi beban kerja dilakukan setelah mengetahui komponen-komponen diatas.

Teori pengukuran beban kerja memiliki dua metode yakni beban kerja objektif dan beban kerja subjektif. Kementerian Agama Kabupaten Kediri menggunakan kedua metode tersebut, berikut metode pengukuran beban kerja:

1. Beban kerja objektif, pengukuran beban kerja ditinjau melalui keseharian pegawai. Perilaku pegawai dilihat dalam menghadapi permasalahan-permasalahan yang terjadi di masyarakat terkait dengan beban kerja pegawai. Keseharian pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri akan ditinjau terkait dengan beban kerja yang berhubungan langsung dengan masyarakat.
2. Beban kerja subjektif, pengukuran beban kerja di Kementerian Agama Kabupaten Kediri menggunakan laporan kinerja. Hal tersebut untuk mengetahui permasalahan ketika terdapat beban kerja yang belum terpenuhi targetnya. Laporan kinerja juga dapat dimasukkan secara *online*, sehingga memudahkan pegawai dalam membuat laporan kinerja.

Kedua pengukuran beban kerja diatas digunakan oleh masing-masing unit kerja. Kedua pengukuran beban

kerja digunakan menyesuaikan dengan masing-masing unit kerja. Teori dalam pengukuran beban kerja dilaksanakan pada instansi tersebut. Pengukuran beban kerja objektif dan subjektif digunakan menyesuaikan dengan pegawai di masing-masing unit kerja.

Teknik evaluasi beban kerja yang digunakan di Kementerian Agama Kabupaten Kediri pada beberapa unit kerja adalah teknik umpan balik. Bentuk teknik umpan balik pada instansi ini menggunakan sistem rapat atau *meeting*. Pada rapat tersebut dilakukan penilaian pegawai seperti penyelesaian target kerja, keahlian pegawai dalam menyelesaikan beban kerja, dan meninjau kekurangan dan kelebihan pegawai. Pegawai juga harus mampu menyelesaikan suatu permasalahan yang terjadi ketika melaksanakan beban kerja. Penyelesaian masalah juga akan menjadi pertimbangan dalam evaluasi beban kerja. *Deadline* penyelesaian beban kerja juga harus diperhatikan oleh pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri karena hal tersebut juga menjadi penilaian. Teknik evaluasi beban kerja yang digunakan sesuai dengan teori teknik evaluasi beban kerja yaitu umpan balik.

Evaluasi beban kerja bermanfaat pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri dan pegawai. Teori yang dipaparkan oleh Fajar terkait manfaat evaluasi beban kerja dibagi menjadi manfaat secara organisasi dan personal. Berikut manfaat adanya evaluasi beban kerja pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri:

1. Bagi pegawai, evaluasi beban kerja menghasilkan rasa kepuasan secara personal. Kepuasan akan hasil pekerjaan yang dikerjakan

dengan baik dan sesuai dengan beban kerja. Manfaat evaluasi beban kerja secara personal juga membuat pegawai memiliki pengetahuan terkait keahliannya.

2. Bagi organisasi, meringankan pekerjaan yang akan datang. Evaluasi beban kerja dilakukan untuk membenahi beban kerja yang tidak sesuai dengan pegawai. Hasil dari evaluasi beban kerja nantinya akan digunakan dalam menentukan beban kerja yang akan datang. Selain itu evaluasi beban kerja juga bermanfaat untuk mendapatkan solusi terkait permasalahan merupakan manfaat adanya evaluasi beban kerja. Permasalahan yang dihadapi pegawai ketika menyelesaikan beban kerja. Solusi-solusi tersebut dapat dijadikan pertimbangan dalam menetapkan beban kerja yang akan datang.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Kementerian Agama Kabupaten Kediri memahami, bahwa analisis beban kerja adalah kegiatan dalam menetapkan beban kerja yang sesuai dengan keahlian pegawai. Beban kerja pada instansi tersebut memiliki dua jenis yaitu deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Deskripsi pekerjaan yang digunakan pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri dengan bentuk juklak (Petunjuk Pelaksana). Sedangkan spesifikasi pekerjaan pada instansi tersebut adalah S1. Namun, terdapat keringanan terkait spesifikasi pekerjaan. Kementerian Agama Kabupaten Kediri memberikan kesempatan pada pegawai yang tidak sesuai dengan spesifikasi standar pendidikan, tapi memiliki keahlian pada posisi jabatan berstandar Strata 1 (S1). Maka, akan ditempatkan pada posisi tersebut. Terdapat beberapa aspek yang diperhatikan ketika analisis beban kerja. Kementerian Agama Kabupaten Kediri meninjau terkait batas waktu penyelesaian beban kerja, target, dan kebutuhan pegawai seperti beban kerja yang sesuai dengan keahlian pegawai. Ketika aspek tersebut sudah diketahui maka proses analisis beban kerja dapat dilaksanakan. Proses tersebut meliputi pengumpulan data kinerja pegawai, mengolah data penentuan jumlah pegawai pada beban kerja, peninjauan ulang hasil pengolahan data, dan penetapan hasil pengolahan data pada pegawai. Ketika proses sudah berjalan dengan baik, maka selanjutnya adalah pengukuran jumlah pegawai. Pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri menggunakan pengukuran jumlah pegawai dengan menyesuaikan aturan yang telah ditetapkan terkait kelas jabatan. Kemudian manfaat adanya analisis beban kerja pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri yakni untuk dapat menetapkan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada periode yang

akan datang, meninjau kebutuhan pada masing-masing unit, meninjau pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan kesadaran pegawai terkait beban kerja yang sesuai dengan pendapatan. *Output* tersebut dapat dirasakan secara personal maupun organisasi. Pegawai mendapatkan beban kerja yang sesuai dengan keahliannya masing-masing. Tidak terdapat beban kerja yang berlebihan pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri.

Adanya evaluasi beban kerja pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri untuk mengetahui terkait beban kerja yang tidak sesuai atau berlebihan. Pegawai pada instansi tersebut membuat laporan yang berisi hasil kerja pegawai. Pada laporan tersebut dapat diketahui kesesuaian antara target beban kerja dengan hasil kinerja pegawai. Komponen penilaian beban kerja pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri memperhatikan beberapa hal seperti Hasil kerja pegawai, hubungan antar rekan, kejujuran, loyalitas, tanggung jawab, kepatuhan, prakarsa, dan absensi. Semua komponen ditinjau dengan baik sebelum melaksanakan evaluasi beban kerja. Kemudian, Kementerian Agama Kabupaten Kediri menggunakan pengukuran beban kerja secara objektif dan subjektif. Keduanya akan dipilih salah satu oleh masing-masing unit sebagai metode pengukuran beban kerja. Jadi, setiap unit kerja memiliki metode pengukuran beban kerja yang berbeda. Kemudian teknik evaluasi beban kerja yang digunakan Kementerian Agama Kabupaten Kediri adalah umpan balik. Masing-masing unit kerja menggunakan sistem rapat atau *meeting*. Ketika rapat tersebut dilakukan penilaian pegawai seperti penyelesaian target kerja, keahlian pegawai dalam menyelesaikan beban kerja, dan meninjau kekurangan dan kelebihan pegawai. pada saat rapat tersebut akan diketahui kinerja pegawai. Adanya evaluasi beban kerja memberikan manfaat secara organisasi



dan personal. Manfaat pada Kementerian Agama Kabupaten Kediri yakni mampu meringankan pekerjaan mendatang, mendapatkan solusi terkait permasalahan instansi, dan sebagai landasan penetapan beban kerja yang akan datang. *Output* yang dirasakan oleh instansi dapat memberikan motivasi secara personal pada pegawai. Kemudian manfaat yang dapat dirasakan secara pribadi yakni rasa kepuasan. Rasa puas terhadap hasil kerja yang berjalan dengan baik. Kepuasan tersebut didapatkan dari kesesuaian antara target beban kerja dengan hasil penyelesaian beban kerja pegawai. Hal tersebut mampu meningkatkan etos kerja yang lebih baik pada masing-masing pegawai..

## **B. Saran dan Rekomendasi**

Setelah melihat hasil penelitian di atas, berikut adalah saran dan rekomendasi dari peneliti terhadap Kementerian Agama Kabupaten Kediri maupun peneliti selanjutnya:

### **1. Kementerian Agama Kabupaten Kediri**

Analisis beban kerja yang dilakukan memerlukan beberapa hal yang perlu diperhatikan. Seperti perhitungan dispensasi pegawai ketika akan melaksanakan analisis beban kerja. Perhitungan tersebut dilakukan agar tidak ada pegawai yang membolos. Hasil dari rapat evaluasi beban kerja juga sebaiknya ada catatan tertulis. Dapat diperbarui penjelasan terkait unit kerja pada *website* Kementerian Agama Kabupaten Kediri agar sesuai dengan struktur organisasi yang terdapat di kantor instansi tersebut. Serta pada poin persen penilaian absensi perlu ditinjau ulang. Peninjauan dilakukan dikarenakan mempersempit kemungkinan terdapat pegawai yang tidak mengerjakan pekerjaannya namun tetap absensi. Hal tersebut dapat dikatakan dengan memakan gaji buta.

### **2. Penelitian Lanjutan**

Saran dari peneliti untuk penelitian selanjutnya adalah untuk melakukan penelitian yang lebih spesifik terkait dengan analisis beban kerja. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat mencari data dan referensi secara lebih detail agar memperdalam hasil penelitian yang ada.

### C. **Keterbatasan Peneliti**

Peneliti memahami bahwa masih banyak kekurangan dan keterbatasan dalam penelitian ini. Peneliti tidak melaksanakan observasi dikarenakan jadwal kegiatan yang dibutuhkan oleh peneliti sudah dilaksanakan beberapa minggu sebelum peneliti melaksanakan penelitian. Selain itu peneliti tidak dapat menjangkau semua unit kerja.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## DAFTAR PUSTAKA

- Abang, Rocky, and Ni Putu Nursiani. “Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Pada Kantor Rektorat Universitas Nusa Cendana Kupang.” *JOURNAL OF MANAGEMENT* 7, no. 2 (2018): 225–246.
- Abdullah, M. Ma’ruf. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014.  
<http://www.aswajapressindo.co.id/>.
- Agustin, Triana. “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Job Description Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawain Daerah (BKD) Kabupaten Kediri.” *Jimmu* 4, no. 2 (2019).
- Ahmad Rijali. “Analisis Data Kualitatif.” *Jurnal Alhadharah* 17, no. 33 (2018).
- Aini, Nur. “Evaluasi Kinerja Pegawai Untuk Mewujudkan Pelayanan Publik Dalam Perspektif Good Governance.” *Jurnal Inovasi Ilmu Sosial dan Politik* 1, no. 1 (2019): 43–57.
- Akbar, Surya. “Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.” *JIAGANIS* 3, no. 2 (September 2, 2018): 2.
- Anita, Julia, Nasir Aziz, and Mukhlis Yunus. “Pengaruh Penempatan Dan Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Dan Mobilitas Pebduduk Aceh.” *Jurnal Manajemen* 2, no. 1 (2013): 67–77.

- Aniwati. “Evaluasi Kinerja Pegawai Dalam Pelayanan Publik Di Kantor Kecamatan Busang Sangatta Kabupaten Kutai Timur.” *Ilmu Administrasi Negara* 2, no. 4 (2014): 1852–1865.
- Arifin, Ali. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. 1st ed. Sidoarjo: CV. Cahaya Intan, 2014.
- Ayumsari, Ratri. “Peran Dokumentasi Informasi Terhadap Keberlangsungan Kegiatan Organisasi Mahasiswa.” *Jurnal Ilmu Perpustakaan dan Informasi* 6, no. 1 (2022).
- Bajuri, Diding. “Analisis Kualitas Pelayanan Publik Perangkat Desa Pegandon Kecamatan Kadipaten Kabupaten Majalengka.” *Jurnal Ilmu Administrasi Negara* 6, no. 1 (2013).
- Bangun, Wilson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Erlangga, 2012.
- Bariyah, Khoirotul. “Implementasi Disiplin Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.” *LIKHITAPRAJNA. Jurnal Ilmiah.Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan* 16, no. 2 (n.d.): 27–36.
- Bintoro, and Daryanto. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Edisi 1. Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2017. [www.gavamedia.net](http://www.gavamedia.net).
- Christian, Dio, and Muhammad Kurniawan. “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Yala Kharisma Shipping Cabang Palembang.” *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM* 2, no. 2 (2021): 113–125.

Chusminah SM and R. Ati Haryati. “Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian Dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan.” *Widya Cipta* 3, no. 1 (2019): 61–70.

Daryanto. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2007.  
<https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=580518#>.

Deni Musa, Muhammad Nur, and Herman Surijadi. “Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.” *Public Policy, Jurnal Aplikasi Kebijakan Publik & Bisnis* 1, no. 2 (September 2020): 102–114.

Dewi Nur`aini, Ratna. “Penerapan Metode Studi Kasus Yin Dalam Penelitian Arsitektur Dan Perilaku.” *INERSIA* 16, no. 1 (2020).

Dharma, Edy, Fitri Yanti Sinaga 2) , Lora Ekana Nainggolan 3), Sisca, Yanti Sinaga, Lora Ekana Nainggolan, and Sisca. “Pengaruh Deskripsi Pekerjaan dan Koordinasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pusat Gereja Kristen Protestan Simalungun (GKPS) Pematangsiantar.” *Jurnal Manajemen* 6, no. 1 (2020): 54–63.

Dharmo, Surya. *Manajemen Kinerja Falsafah, Teori, dan Penerapannya*. Edisi 1. Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2005.

Diana, Yana. “Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Housekeeping Departement Pada Hotel Bintang Lagoon Resort.” *Jurnal Manajemen Tools* 11, no. 2 (2019): 193–205.

- dan Dirgahayu Erri, dkk, Ajeng Puji Lestari. “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT MELZER GLOBAL SEJAHTERA JAKARTA.” *Jurnal Inovasi Penelitian* 1, no. 9 (February 2021): 1899.
- Dwi, Nursiti, and Aditya Prayudi. “Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pada Pegawai Dinas Ketenagakerjaan Kabupaten Langkat.” *Jurnal Psychomutiara* 3, no. 1 (2020): 9–17.
- Elvi Fetrina. “Analisis Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Perhitungan Beban Kerja Pegawai (Studi Kasus: Fakultas Sains Dan Teknologi Uin Syarif GHidayatullah Jakarta).” *Jurnal Sistem Informasi*, 10, no. 2 (2017): 71–76.
- Erri, Dirgahayu, Ajeng Puji Lestari, and Hasta Herlan Asyima. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Melzer Global Sejahtera Jakarta.” *Jurnal Inovasi Penelitian* 1, no. 9 (2021): 1897–1906.
- Fadli, Muhammad Rijal. “Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif.” *Humanika* 21, no. 1 (2021): 33–54.
- Fajar Nuraini Dwi Fatimah. *Panduan Praktis Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia, 2021.
- Fikri. “Kontribusi Kompensasi Dan Job Deskripsi Terhadap Kinerja Karyawan.” *Jurnal Aplikasi Administrasi* 22, no. 1 (2019).
- Guzman, Kurniawan Candra, and Nina Oktarina. “STRATEGI KOMUNIKASI EKSTERNAL UNTUK

MENUNJANG CITRA LEMBAGA” 7, no. 1 (2018): 310.

Hakiim, Azafilmi, Wahidin Suhendar, and Dessy Agustina Sari. “Analisis Beban Kerja Fisik Dan Mental Menggunakan CVL Dan Nasa-TLX Pada Divisi Produksi PT X.” *Barometer* 3, no. 2 (July 2018): 142–146.

Hakim, Lukman Nul. “Ulasan Metodologi Kualitatif Wawancara Terhadap Elit. Review of Qualitative Method: Interview of the Elit” (n.d.).

Hamizar, Arizal. “Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Studi Kasus Pada BPS Maluku.” *Journal of Islamic Economic And Business* 02, no. 01 (n.d.): 52–63.

Harahap, Risky Sari. “Job Analysis Description, HR Quality and Physical Ability On Work Satisfaction and Employee Performance in PT. POS INDONESIA - Medan (Structural Equation Modeling Approach).” Universitas Pembangunan Panca Budi, n.d.

Hasanah, Hasyim. “Teknik-Teknik Observasi (Sebuah Alternatif Metode Pengumpulan Data Kualitatif Ilmu-Ilmu Sosial).” *Jurnal at-Taqaddum* 8, no. 1 (2016): 21–46.

Hatta Arifin. “Penerapan Metode Analisis Beban Kerja Untuk Meningkatkan Produktivitas Di Bagian Case Assy Up Di PT. Yamaha Indonesia.” *Teknoin* 26, no. 2 (2020): 83–95.

- Hendrawan Robby Wijaya and Prayonne Adi. “Pengukuran Beban Kerja Pada Departemen PPIC di PT. X.” *Jurnal Titra* 5, no. 2 (2017): 257–262.
- Herdiana Nur Anisa and Heru Prastawa. “Analisis Beban Kerja Pegawai Dengan Metode Full Time Equivalent (FTE) (Studi Kasus Pada PT.PLN (Persero) Distribusi Jateng Dan DIY)” (n.d.).
- Ibnu Afan and Muhammad Su’ud. “Analisis Beban Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekertariat Dinas Pekerjaan Umum Perumahan Dan Energi Sumber Daya Mineral Provinsi DIY (Studi Kasus Jabatan Fungsional Umum).” *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia STIE Widya Wiwaha* 1, no. 2 (2021): 485–500.
- Ibnu Katsir. *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 7*. Edisi 7. Pustaka Imam asy-Syafi`i, 2004.
- . *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 8*. Edisi 8. Jakarta: Pustaka Imam asy-Syafi`i, n.d.
- Ikhsanudin, Arief. “Honoror Kemenag Curhat Beda Beban Kerja dengan PNS ke Menteri Agama,” 2019. Accessed February 10, 2022. <https://news.detik.com/berita/d-4370780/honoror-kemenag-curhat-beda-beban-kerja-dengan-pns-ke-menteri-agama>.
- Irawati, Rusda, and Dini Arimbi Carollina. “Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Operator Pada PT Giken Precision Indonesia.” *Inovbiz: Jurnal Inovasi dan Bisnis* 5, no. 1 (June 2017): 51–58.
- Iskandar, Sentot, and Gredi Granada Sembada. “Pengaruh Beban Kerja, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap



Kinerja Pegawai Bank BJB Cabang Padalarang.”  
*Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship* 6, no. 1  
(April 2012): 26–38.

Istiwahyuningsih, Tri. “Analisis Jabatan, Beban Kerja Dan Perhitungan Kebutuhan Pegawai Di Pusat Data Dan Statistik Pendidikan Dan Kebudayaan.” *Jurnal Administrastrasi Pendidikan* 26, no. 2 (2019): 304–318.

Kasiyan. “Kesalahan Implementasi Teknik Triangulasi Pada Uji Validitas Data Skripsi Mahasiswa Jurusan Pendidikan Seni Rupa FBS UNY.” *Imoji* 13, no. 1 (2015): 1–13.

Katsir, Ibnu. *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 1*. Edisi 1. Jakarta: Pustaka Imam asy-Syafi`i, 2001.

———. *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 4*. Edisi 4. Jakarta: Pustaka Imam asy-Syafi`i, 2003.

Kepala Seksi Bimas Islam. “Wawancara,” Desember 2022.

Kepala Sub Bagian Tata Usaha. “Deskripsi Pekerjaan,” n.d.

Latifaria, Rena. “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Jawa Timur.” Universitas Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2021.

Luvi Rismawati. *Pedoman Analisis Jabatan Dan Analisis Beban Kerja*. Yogyakarta: Pena Baja, 2022.

Mahawati, Eni, Ika Yuniawati, Rolyana Ferinia, Puspita Puji Rahayu, Tiara Fani, Anggri Puspita Sari, Retno Astuti Setijaningsih, et al. *Analisis Beban Kerja dan*

*Produktivitas Kerja*. 1st ed. Yayasan Kita Menulis, 2021.

Moeheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Depok: PT RajaGrafindo Persada, 2012.

Muhammad Ghantar Ajitia N. and Arik Prasetya. “Efektivitas Manpower Planning Dengan Menggunakan Metode Analisis Beban Kerja (Work Load Analysis) Berdasarkan Pendekatan Full Time Equivalent (Studi Pada Divisi Pengembangan Karir, Organisasi, Dan Kompetensi Di PT. Pupuk Kalimantan Timur Tbk. Bontang, Kalimantan Timur).” *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 42, no. 1 (2017).  
administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id.

Muhammad Rizky Ramadhan, Yoanita Yuniati, and Sugih Ariyanto. “Analisis Beban Kerja Dan Pengukuran GAP Kompetensi Teknisi Laboratorium Umum Dan Fakultas Z PTS XYZ.” *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional* 3, no. 2 (2014): 384–395.

Mustikawati, Farida, and Indra Kurniawan. “PENGARUH JOB DESCRIPTION TERHADAP KINERJA KARYAWAN DEPARTEMEN SECURITY DI PT. WILMAR NABATI INDONESIA – GRESIK.” *Jurnal Fakultas Ekonomi* 03, no. 02 (2014): 156.

Norawati, Suarni, Yusup, Ani Yunita, and Husein. “Analisis Lingkungan Kerja dan Beban Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Ngampar.” *MENARA Ilmu* 15, no. 01 (2021): 95–106.

- Novi Aris Sasongko, Ade Sri Mariawati, and Ani Umyati. "Penilaian Beban Kerja Karyawan Unit Mikro Bank Menggunakan Metode NASA TLX." *Jurnal Teknik Industri* 5, no. 1 (2017): 21–26.
- Nur Anisa, Herdiana, and Heru Prastawa. "Analisis Beban Kerja Pegawai Dengan Metode Full Time Equivalent (FTE) ((Studi Kasus pada PT.PLN (Persero) Distribusi Jateng dan DIY)" (n.d.).
- Nursam, Nasrullah. "Manajemen Kinerja." *Journal of Islamic Education Management* 2, no. 2 (2017): 167–175.
- Nyoman Budiasih, I Gusti Ayu. "Metode Grounded Theory Dalam Riset Kualitatif." *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis* 9, no. 1 (2014): 19–27.
- Penyusun Laporan Keuangan Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah. "Laporan Bulanan Kinerja," Desember 2022.
- Penyusun Perlengkapan Haji. "Laporan Bulanan Kinerja," Desember 2022.
- Prasetya, Wibawa, and Veronica Gisela. "Pengukuran Beban Kerja, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan." *Journal of Research on Business and Tourism* 1, no. 2 (2021): 101–118.
- Pratama, Ricko Galih, Julianus Hutabarat, and Kiswandono. "Pengukuran Beban Kerja Mental Karyawan Dengan Metode Subjective Workload Assessment Technique (SWAT) Pada Gudang Logistik Di PT. Molindo Inti Gas." *Jurnal Valtech (Jurnal Mahasiswa Teknik Industri* 3, no. 1 (2020): 88–92.

- Pratiwi, Nuning Indah. “Penggunaan Media Video Call Dalam Teknologi Komunikasi.” *Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial* 1, no. 2 (2017): 202–224.
- . “Penggunaan Media Video Call Dalam Teknologi Komunikasi.” *Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial* 1, no. 2 (Agustus 2017): 212.
- Prima, Putri. “HRD, Jangan Sampai Tidak Tahu ! Begini Cara Membuat Jobdesk yang Efektif.” Blog. *Begini Cara Membuat Jobdesk yang Efektif*, January 25, 2022. Accessed April 18, 2022. <https://www.kitalulus.com/bisnis/cara-membuat-jobdesk-yang-efektif>.
- Priyanto, Hadi. “Pengaruh Kompetensi, Stres Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja.” *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen* 6, no. 2 (2018): 163–174.
- Pusparani, Mellysa. “FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI (SUATU KAJIAN STUDI LITERATUR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA).” *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan* 2, no. 4 (March 29, 2021): 535.
- Rachmawati, Imami Nur. “Pengumpulan Data Dalam Penelitian Kualitatif; Wawancara.” *Jurnal Keperawatan Indonesia* 11, no. 1 (2007): 35–40.
- Rijali, Ahmad. “ANALISIS DATA KUALITATIF.” *Alhadharah: Jurnal Ilmu Dakwah* 17, no. 33 (January 2, 2019): 84.
- Safitri, Hety Umriyani. “Hubungan Beban Kerja Dengan Stres Kerja.” *Psikoborneo* 8, no. 2 (2020): 174–179.

- Sandewa, Fadli. “Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai di Kabupaten Banggai Kepulauan.” *Jurnal Ilmiah Clean Government* 1, no. 2 (2018): 90–110.
- Sandria, dkk, Muhamad. “Peran Ketetapan Job Description Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Jaya Bakti Raharja Sukabumi.” *Jurnal Ekobis Dewantara* 3, no. 2 (2020).
- Sari, Syska Purnama, and Januar Eko Aryansah. “Analisis Penetapan Beban Kerja Guru BK Di Kota Palembang.” *Manajemen Pendidikan* 15, no. 1 (2020): 12–18.
- Septiani, Yuni, Edo Arribe, and Risnal Diansyah. “Analisis Kualitas Layanan Sistem Informasi Akademik Universitas Abdurrab Terhadap Kepuasan Pengguna Menggunakan Metode Sevqual (Studi Kasus : Mahasiswa Universitas Abdurrab Pekanbaru.” *JURNAL TEKNOLOGI DAN OPEN SOURC* 3, no. 1 (2020): 131–14.
- Shela Chrisdayanti, Irma, Maria M Minarsih, and Adji Seputro. “Pengaruh Deskripsi Pekerjaan, Spesifikasi Pekerjaan, Rotasi Pekerjaan Dan Pencapaian Kerja Terhadap Pengembangan Karir (Studi Kasus Karyawan KSP Rejo Agung Sukses Semarang)” (n.d.): 1–11.
- Siti Noni Evita, Wa Ode Zusnita Muizu, and Raden Tri Wahyu Atmojo. “Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale Dan Management By Objectivies (Studi Kasus Pada PT Qword Company International).” *Pekbis Jurnal* 9, no. 1 (2017): 18–32.

- Staf Administrasi Kepenghuluan. “Wawancara,” Desember 2022.
- Staf Analisis Haji. “Wawancara,” Desember 2022.
- Staf Analisis Kepegawaian. “Wawancara,” Desember 2022.
- Staf Analisis Pengembangan Karir. “Wawancara,” Desember 2022.
- Staf Koordinator Analisis Kepegawaian. “Wawancara,” Desember 2022.
- Staf Pengadministrasian Zakat & Wakaf. “Wawancara,” Desember 2022.
- Staf Penyusun & Pembatalan Dokumen Haji, Keuangan. “Wawancara,” Desember 2022.
- Sugijono. “Penilaian Kinerja Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.” *ORBITH* 11, no. 3 (2015): 214–222.
- Suhartini, Muhammad Basri, and Jopang. “Analisis Beban Kerja Pegawai Pada Bagian Organisasi Sekertariat Daerah Kabupaten Kolaka.” *Jurnal Administrasi Pembangunan dan Kebijakan Publik* 13, no. 1 (2022): 117–126.
- Suryani, dkk, Intan Mukti. “Analisis Penerapan Job Description Pegawai (Studi Kasus Di Pengadilan Negeri Surakarta Kelas IA Khusus).” *Jurnal Informasi dan Komunikasi Administrasi Perkantoran* 2, no. 5 (2018): 58–63.

- Syamsudin, Amir. “Pengembangan Instrumen Evaluasi Non Tes (Informal) Untuk Menjaring Data Kualitatif Perkembangan Anak Usia Dini.” *Jurnal Pendidikan Anak* 3, no. 1 (June 2014): 412.
- Syarifuddin, Fuji Fahrunnisa, and Muzakir. “Analisis Jumlah Kebutuhan Karyawan Krani Dengan Menggunakan Metode Full Time Equivalent Di PT. Perkebunan Nusantara III PKS SeiI Mangkei.” *Industrial Engineering Journal* 11, no. 1 (2022).
- Sylviani, Meilisa. “Pengaruh Deskripsi Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Camat Tembilahan.” *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)* 1, no. 1 (December 15, 2017): 43–55.
- Tanumihardjo, dkk, Shinta. “PENGARUH ANALISIS JABATAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang).” *Jurnal Administrasi Publik (JAP)* 1, no. 6 (n.d.): 1115–1116.
- Wahyuni, Noor. “In-Depth Interview (Wawancara Mendalam).” Binus University Quality Management Center, 2014. [https://qmc.binus.ac.id/2014/10/28/in-depth-interview-wawancara-mendalam/#:~:text=Pengertian%20wawancara%2Dmendalam%20\(In%2D,dimana%20pewawancara%20dan%20informan%20terlibat.](https://qmc.binus.ac.id/2014/10/28/in-depth-interview-wawancara-mendalam/#:~:text=Pengertian%20wawancara%2Dmendalam%20(In%2D,dimana%20pewawancara%20dan%20informan%20terlibat.)
- . “In-Depth Interview (Wawancara Mendalam).” Blog, Oktober 2014. [https://qmc.binus.ac.id/2014/10/28/in-depth-interview-wawancara-mendalam/.](https://qmc.binus.ac.id/2014/10/28/in-depth-interview-wawancara-mendalam/)

Wildanur Adawiyah. “Analisis Beban Kerja Sumber Daya Manusia Dalam Aktivitas Produksi Komoditi Sayuran Selada (Studi Kasus: CV Spirit Wira Utama.” *Jurnal Manajemen dan Organisasi* 4, no. 1 (2013): 129–143.

“348-Article Text-956-2-10-20210201.Pdf,” n.d.

“Kementerian Agama Republik Indonesia.” Blog. *Kantor Kementerian Agama Kabupaten Nganjuk*, 2019. Accessed April 4, 2022. <https://kemenagnganjuk.id/>.

“Sekilas Tentang Kementerian Agama,” 2020. Accessed February 10, 2022. <https://kemenagkabkediri.id/profil/>.

