

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Suatu organisasi menurut Rivai (2004) "Tanpa didukung karyawan yang esuai baik segi kuantitatif, kualitatif, strategi dan operasionalnya, maka organisasi itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukan di masa yang akan datang". Peran perencanaan tersebut tidak hanya mencakup keefektifan para karyawan tetapi sebagai sarana bagi sebuah organisasi untuk menampilkan performa terbaiknya. Salah satu tujuan utama sdm adalah perencanaan memfasilitasi keefektifan organisasi, yang harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi (Jackson & Schuler, 1990). Dengan demikian, perencanaan SDM merupakan suatu proses menerjemahkan strategi menjadi kebutuhan baik kualitatif maupun kuantitatif melalui tahapan tertentu. Perencanaan SDM merupakan proses manajemen dalam menentukan pergerakan organisasi dari posisi yang diinginkan di masa depan, sedangkan SDM merupakan seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan untuk menyelesaikan masalah organisasi yang terkait dengan manusia.

a. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM adalah suatu proses sistematis yang digunakan untuk memprediksi permintaan dan penyediaan SDM di masa datang. Melalui program perencanaan SDM yang sistematis dapat di perkirakan jumlah dan jenis karyawan

yang dibutuhkan pada setiap periode tertentu sehingga memudahkan dalam prose perencanaan rekrutmen, seleksi, pendidikan dan pelatihan. Setiap organisasi mempunyai misi yang harus dicapai yang selanjutnya dituangkan dalam rencana jangka pendek dan panjang.

1) Tujuan SDM

Menurut Stone (2011) terdapat dua tujuan yaitu:

- a) Membantu menentukan tujuan organisasi, termasuk perencanaan pencatatan kesempatan kerja yang sama pada karyawan dan tujuan tindakan
- b) Melihat pengaruh program dan kebijakan alternatif SDM dan menyarankan pelaksanaan alternatif yang paling menunjang kepada keefektifan organisasi.

2) Perencanaan Kebutuhan SDM

Perencanaan kebutuhan karyawan dimaksudkan agar jumlah kebutuhan karyawan masa kini dan masa depan sesuai dengan beban pekerjaan, kekosongan-kekosongan dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dilaksanakan. Perencanaan kebutuhan karyawan ini harus didasarkan pada informasi dari faktor internal & faktor eksternal organisasi. SDM menjadi salah satu faktor kunci dalam reformasi ekonomi, yakni bagaimana menciptakan SDM yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global yang selama ini diabaikan.

Pada dasarnya SDM bergantung pada penetapan sasaran, strategi dan rencana awal dalam organisasi yang kemudian menjadi panduan dalam kegiatan dalam menyusun program kerja dan anggaran, rencana jangka panjang dan pendek,

proyek-proyek yang akan dikerjakan, kebijakan pimpinan yang bemenang suatu organisasi. Proses dalam identifikasi sasaran, strategi dan rencana organisasi dapat disajikan dalam gambar berikut:



Gambar 2.1.
Panduan dalam Kegiatan Organisasi

Sumber : Noor Arifin, (2018) Manajemen Sumberdaya Manusia Teori dan Kasus.

b. Faktor Penting dalam Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

Proses perencanaan SDM dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain adalah:

1) Lingkungan Eksternal

Perubahan-perubahan lingkungan di luar organisasi sangat sulit diprediksi dalam jangka pendek dan terkadang tidak dapat diperkirakan dalam jangka panjang, misalnya:

- a) Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diprediksi. Seperti tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga bank sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi organisasi.

- b) Kondisi sosial politik hukum mempunyai implikasi pada perencanaan dan kebijakan SDM melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap serta tingkah laku, dan lain sebagainya.
- c) Perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dahsyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak SDM.
- d) Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan SDM organisasi. Sebagai contoh, "pembajakan" manajer akan memaksa organisasi untuk selalu menyiapkan penggantinya melalui antisipasi dalam perencanaan.

Secara sederhana perencanaan pengadaan SDM dapat diidentifikasi melalui 4 hal meliputi; identifikasi kondisi eksternal dan lingkungan, identifikasi strategi dan sasaran organisasi, penggunaan teknologi, identifikasi SDM yang ada dan kondisi kebutuhan SDM. Sebagaimana yang digambarkan sebagai berikut:



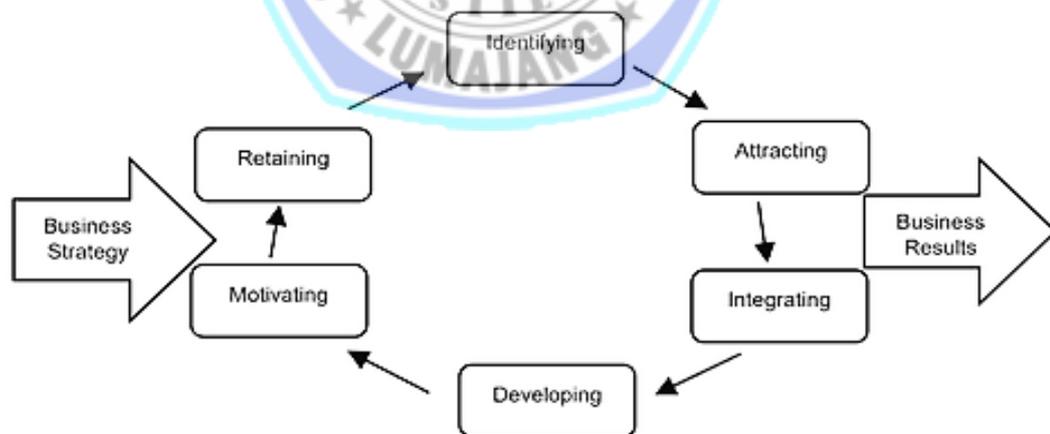
Gambar 2.2

Perencanaan Pengadaan Sumber Daya Manusia

Sumber : Noor Arifin(2018) Manajemen Sumberdaya Manusia Teori dan Kasus.

2) Keputusan-keputusan Organisasional

Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan SDM. Rencana strategis organisasi adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat organisasi dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang. Untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan atau hasil bisnis, tidak lepas dari HR strategy yang diterapkan dalam organisasi, strategi tersebut merupakan 6 kegiatan penting yaitu: motivating (memberi motivasi), retaining (mempertahankan), identifying (mengidentifikasi), attracting (menarik), intergrating (menyatukan), dan developing (pengembangan), untuk mencapai business results (hasil usaha yang diinginkan), sebagaimana digambarkan di bawah ini :



Gambar 2.3

Kegiatan Penting Mencapai Hasil Bisnis

Sumber : Noor Arifin. (2018) Manajemen Sumberdaya Manusia Teori dan Kasus

- b) Dalam jangka pendek, para perencana menerjemahkan rencana-rencana strategi menjadi dalam bentuk anggaran. Besarnya anggaran adalah pengaruh jangka pendek yang paling berarti pada kebutuhan SDM.
- c) Forecast penjualan dan produksi meskipun tidak sesuai anggaran menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.
- d) Perluasan usaha berarti kebutuhan SDM baru.
- e) Reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal mengubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat keterampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

3) Faktor-faktor Persediaan Karyawan

Permintaan SDM dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan trend perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

c. Manfaat Perencanaan SDM

Manfaat-manfaat perencanaan SDM diantaranya:

- 1) Perencanaan SDM diawali dengan kegiatan inventarisasi daftar SDM yang sudah terdapat dalam organisasi.
- 2) Melalui perencanaan yang matang dan kebutuhan SDM yang cukup maka pekerjaan dapat efektif. Standard Operating Prosedure (SOP) sebagai pedoman kerja yang telah dimiliki meliputi: suasana kerja kondusif, perangkat kerja sesuai dengan tugas masing-masing SDM telah tersedia, adanya jaminan keselamatan kerja, semua sistem telah berjalan dengan baik, dapat diterapkan

secara baik fungsi organisasi serta penempatan SDM telah dihitung berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.

- 3) Produktivitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti karyawan. Dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pendidikan dan pelatihan, akan mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.
- 4) Perencanaan penentuan kebutuhan karyawan di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.
- 5) Kepemilikan informasi ketenagakerjaan memberikan informasi yang cepat dan akurat bagi organisasi, terutama organisasi yang memiliki karyawan yang banyak dengan cabang tersebar di berbagai tempat (baik dalam negeri maupun di luar negeri).
- 6) Acuan dalam menyusun program pengembangan SDM. Perencanaan dapat dijadikan sebagai salah satu sumbangan acuan, tetapi dapat pula berasal dari sumber lain. Dengan adanya data yang lengkap mempermudah dalam menyusun program yang lebih matang dan lebih dapat dipertanggung jawabkan. Berdasarkan hal-hal tersebut, dapat diketahui manfaat dari perencanaan SDM sebagai sesuatu yang sangat penting, demi kelancaran dan tercapainya tujuan dari organisasi.

d. Proses dalam Perencanaan SDM

Proses perencanaan SDM merupakan proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan SDM bagi organisasi.

1) Kepentingan perencanaan SDM

Kepentingan dalam perencanaan SDM, yaitu:

- a) Kepentingan individu.
- b) Kepentingan organisasi.
- c) Kepentingan nasional.

2) Komponen-komponen Perencanaan SDM

Ada 4 komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan SDM, yaitu:

- a) Tujuan perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional, yaitu menghubungkan SDM yang ada untuk kebutuhan organisasi pada masa yang akan datang untuk menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- b) Perencanaan organisasi, merupakan aktivitas yang dilakukan organisasi untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Peramalan SDM dipengaruhi secara drastis oleh tingkat produksi. Tingkat produksi dari Organisasi penyedia (supplier) maupun pesaing dapat berpengaruh. Meramalkan SDM, perlu memperhitungkan perubahan teknologi, kondisi permintaan dan penawaran, dan perencanaan karir.
- c) Proses perencanaan dan strategi SDM adalah alat yang digunakan untuk membantu organisasi untuk mengantisipasi dan mengatur penawaran dan

permintaan SDM. Strategi ini memberikan arah secara keseluruhan mengenai bagaimana kegiatan SDM akan dikembangkan dan dikelola. Pengembangan rencana SDM merupakan rencana jangka panjang. Contohnya, dalam perencanaan SDM suatu organisasi harus mempertimbangkan alokasi orang-orang pada tugasnya untuk jangka panjang tidak hanya enam bulan ke depan atau hanya untuk setahun ke depan. Alokasi ini membutuhkan pengetahuan untuk dapat meramal kemungkinan yang akan terjadi kelak seperti perluasan, pengurangan pengoperasian, dan perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi organisasi tersebut.

- d) Pengevaluasian Rencana SDM, jika perencanaan SDM dilakukan dengan baik, akan diperoleh keuntungan-keuntungan sebagai berikut: Manajemen puncak memiliki pandangan yang lebih baik terhadap dimensi SDM atau terhadap keputusan-keputusan bisnisnya. Biaya SDM menjadi lebih kecil karena manajemen dapat mengantisipasi ketidakseimbangan sebelum terjadi hal-hal yang dibayangkan sebelumnya yang lebih besar biayanya. Tersedia lebih banyak waktu untuk menempatkan yang berbakat karena kebutuhan dapat diantisipasi dan diketahui sebelum jumlah karyawan yang sebenarnya dibutuhkan. Adanya kesempatan yang lebih baik untuk melibatkan wanita dan golongan minoritas di dalam rencana masa yang akan datang. Pengembangan para manajer dapat dilaksanakan dengan lebih baik

e. Sistem Perencanaan SDM

Terdapat 4 kegiatan dalam sistem perencanaan SDM, adalah:

- 1) Inventarisasi Persediaan SDM

Pencatatan atau pendataan jumlah SDM yang ada dalam melaksanakan tugas di suatu organisasi, atau dengan kata lain pencatatan atau pengumpulan data tentang kegiatan, hasil yang dirnpai, pendapat umum, sekarang atau yang sedang terjadi.

2) Forecast SDM

Peramalan SDM berguna untuk mempredksi permintaan karyawan dimasa datang. Metode peramalan ketersediaan/penawaran karyawan (supply) dari sumber eksternal terdiri atas:

- a) Perencanaan rekrutmen dan seleksi (dari dalam organisasi)
- b) Pasar karyawan (dari luar organisasi)

3) Penyusunan Rencana SDM

Penyusunan rencana SDM dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan karyawan berdasarkan peramalan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah karyawan, penempatan karyawan yang tepat secara ekonomis.

4) Pengawasan dan Evaluasi Pengawasan dan Evaluasi SDM.

Pengawasan dan evaluasi SDM merupakan fungsi yang harus dilakukan oleh setiap pemmpin terhadap karyawan untuk memastikan perencanaan dan dalam organisasi. Dengan demikian, fungsi manajemen SDM ini sama pentingnya dengan #rencanaan dan pelaksanaan. Pelaksanaan merupakan tindak lanjut dari perencanaan, sesudah dilaksanakan lalu menyusul kedua fungsi berikutnya yaitu pengawasan dan evaluasi yang dapat menyatakan apakah pelaksanaan sudah berhasil sesuai dengan yang direncanakan semula.

2.1.2. Beban Kerja

a. Pengertian Beban Kerja

Pada dasarnya beban kerja merupakan suatu hal yang secara otomatis ada dan akan dimiliki oleh individu sebagai pemegang tanggung jawab dalam suatu pekerjaan. Beban yang diterima setiap pekerja akan berbeda antara satu dengan yang lainnya, yang dipengaruhi oleh jenis pekerjaan serta jabatan yang dipegang oleh individu tersebut. Beberapa ahli dalam buku (Rino, 2020) mendefinisikan beban kerja sebagai berikut:

- 1) Nurmiyanto (2003) memaparkan bahwa beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh pekerja dalam jangka waktu tertentu.
- 2) Irwandy (2007) menjelaskan bahwa beban kerja merupakan frekuensi kegiatan rata-rata dan masing-masing pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja meliputi beban kerja fisik dan mental.
- 3) Haryanto (2010) menyatakan bahwa beban kerja merupakan sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh individu maupun sekelompok individu, selama periode waktu tertentu dalam kegiatan normal

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa beban kerja merupakan suatu kegiatan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pemegang tanggung jawab.

b. Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi beban kerja yang dirasakan langsung oleh pekerja, disebut juga sebagai stressor. (Maharani dan Budianto,

2019) beban kerja dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh yang terbagi menjadi dua faktor yaitu faktor somatis dan faktor psikis. Faktor yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri akibat dan reaksi beban kerja eksternal. Reaksi tubuh disebut strain, berat ringannya strain dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Faktor internal meliputi faktor somatif (jenis kelamin, umur, lingkungan tubuh, status gizi, dan kondisi kesehatan) dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, dan kepuasan).

Lebih lanjut, faktor eksternal mencakup segala aspek yaitu tugas-tugas yang bersifat fisik, tugas-tugas yang bersifat mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan dan tanggung jawab pekerjaan. Faktor eksternal merupakan beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, faktor internal mencakup segala aspek yang sering kali disebut stresor.

Pertama tugas bersifat fisik seperti tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja. Sedangkan tugas-tugas yang bersifat mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan dan tanggung jawab pekerjaan. Kedua organisasi kerja seperti lamanya waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang. Yang ketiga, lingkungan kerja baik lingkungan fisik, kimiawi, biologis, atau psikologis.

Tabel 2.1
Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Beban Kerja

Faktor Beban Kerja	Pokok Kegiatan
--------------------	----------------

Faktor Internal	Faktor yang berasal dari dalam tubuh yang terbagi menjadi dua yaitu factor somatis dan faktor psikis
Faktor Eksternal	Faktor internal mencakup tiga aspek yaitu tugas – tugas yang bersifat fisik, tugas – tugas yang bersifat mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan dan tanggung jawab pekerjaan

Sumber : Maharani dan Biudianto, 2019

c. Dampak Beban Kerja

Beban kerja berlebihan disampaikan melalui sebuah studi pada Journal of Occupational and Environmental menyebutkan bahwa terdapat korelasi antara jam kerja dalam seminggu dengan risiko serangan jantung. Orang yang 55 jam seminggu, 16% lebih mungkin mengembangkan risiko serangan jantung dibanding mereka yang bekerja 45 jam seminggu sekali. Studi itu menemukan bahwa orang yang bekerja 65 jam seminggu memiliki peluang mengalami serangan jantung sebesar 33%. Studi empiris yang terbit 2014 di jurnal Psychosomatic Medicine mengungkapkan bahwa tingginya korban pekerjaan berkaitan dengan diabetes, peluang risikonya bisa mencapai 45 Merasa terlalu banyak kerja juga dapat merusak kesehatan mental, Surijadi and Musa, (2020).

Adanya ketidaksesuaian antara peran yang diharapkan, jumlah waktu, dan sumber daya yang tersedia untuk memenuhi persyaratan tersebut. Beban kerja berkaitan dengan banyaknya tugas-tugas yang harus dilaksanakan. ketersediaan waktu, serta ketersediaan daya. Apabila ketiganya tidak seimbang, kemungkinan besar tugas tersebut tidak bisa diselesaikan dengan baik. Ketidak seimbangan ini bisa menyebabkan individu mengalami stres. Selain itu, beban kerja yang

berlebihan dapat mengakibatkan intensi turnover, yaitu keinginan untuk meninggalkan perusahaan tempat individu, Hang-Yue, Foley, (2015).

Beban kerja yang berlebihan dapat menimbulkan gangguan atau penyakit akibat bekerja. Selain itu, juga dapat mengakibatkan kelelahan baik fisik, mental maupun reaksi-reaksi emosional sakit kepala, gangguan pencernaan dan mudah marah. Di Sisi lain, beban kerja yang terlalu sedikit yang terjadi karena pengurangan peran dan gerak dapat menimbulkan kebosanan. Para pekerja tentu tidak sama dalam merasakan kerja, karena kemampuan, pengalaman dan pemahaman yang berbeda. Data di atas dapat disimpulkan bahwa beban kerja yang berlebihan tidak bisa dianggap hal yang biasa karena dampaknya yang sangat menakutkan, bukan hanya berdampak pada kinerja tapi bahkan sampai pada tingkat kematian.

d. Pengukuran Beban Kerja

Pengukuran beban kerja dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi terselarsakan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu satu tahun. Pengukuran beban kerja dapat dilakukan dalam berrbagai prosedur, namun (Cain,2007) telah menggolongkan secara garis besar ada tiga kategori pengukuran beban kerja yaitu:

- 1) Pengukuran subjektif, yakni pengukuran yang didasarkan kepada penilaian dan pengukuran oleh pekerja terhadap beban kerja yang dirasakannya dalam menyelesaikan suatu tugas. Pengukuran ini pada umumnya menggunakan skala penilaian (rating scale).
- 2) Pengukuran kinerja. yaitu Pengukuran yang diperoleh melalui terhadap segala aspek perilaku aktivitas yang ditampilkan Oleh pekerja. Salah

satu jenis dalam pengukuran kinerja adalah pengukuran yang diukur berdasarkan waktu. pengukuran kinerja dengan menggunakan waktu merupakan suatu metode untuk mengetahui waktu penyelesaian suatu pekerjaan yang dikerjakan oleh pekerja yang memiliki kualifikasi tertentu, di dalam suasana kerja yang telah ditentukan serta dikerjakan dengan suatu tempat kerja tertentu.

- 3) Pengukuran fisiologis, yaitu pengukuran yang mengukur tingkat beban kerja dengan mengetahui aspek dari respon fisiologis pekerja sewaktu menyelesaikan suatu tugas/pekerjaan tertentu. Pengukuran yang dilakukan biasanya pada refleks pupil, pergerakan mata, aktivitas otot dan respon-respon tubuh lainnya.

e. Indikator Beban Kerja

- 1) Target Yang Harus Dicapai

Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya, misalnya untuk mencari nasabah, menganalisis, dan pencairan dana. Pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

- 2) Kondisi Pekerjaan

Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya, misalnya mengambil keputusan dengan cepat pada saat berhadapan dengan nasabah, serta mengatasi kejadian yang tak terduga seperti melakukan pekerjaan ekstra di luar waktu yang telah ditentukan.

- 3) Standar Pekerjaan

Kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

Berdasarkan pendapat di atas, indikator beban kerja terdiri dari pandangan karyawan mengenai target yang harus diselesaikan sesuai dengan waktu tertentu, pengambilan keputusan oleh karyawan jika terjadi hal-hal yang tak terduga, serta kesan karyawan mengenai beban kerja yang harus diselesaikan.

2.1.3. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja dalam kamus besar bahasa Indonesia adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan. Menurut Lijan (2007) kinerja merupakan hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dan menurut Priansa (2016) kinerja yaitu tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat, atau kemampuan, namun perwujudan dari bakat dan kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi.

Kinerja (*Performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya bila individu atau

kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan, berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu. Karena tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seorang karyawan sesuai dengan tugas, kemampuan serta tanggung jawab yang dilakukan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi suatu organisasi sehingga memberikan kontribusi terhadap perusahaan.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

1) Faktor Kemampuan (*ability*)

Faktor kemampuan secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai dengan *IQ* tinggi dan pendidikan yang memadai untuk jabatannya serta terampil dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2) Faktor Motivasi

Motivasi merupakan kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Faktor motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental itu sendiri merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai

untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap secara mental, maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, juga mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja. Berdasarkan keseluruhan definisi di atas dapat dilihat bahwa kinerja karyawan merupakan output dari penggabungan faktor-faktor yang penting yaitu kemampuan dan minat, penerimaan seorang karyawan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang karyawan. Semakin tinggi faktor-faktor di atas, maka semakin besarlah kinerja karyawan.

c. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian Kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil kinerja. Sasaran yang menjadi obyek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu

secara obyektif dan dilakukan secara berkala. Menurut Veithzal Rivai tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan.
- 2) Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang.
- 3) Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
- 4) Untuk pembeda antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.
- 5) Meningkatkan motivasi kerja.
- 6) Meningkatkan etos kerja.
- 7) Menerapkan dan mengembangkan kompetensi pekerjaan.
- 8) Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi atau hadiah

d. Indikator Kinerja

Untuk mengetahui sejauh mana kualitas dan kuantitas kinerja karyawannya, maka perusahaan perlu mengukur kinerja karyawan. Untuk mengukur kinerja karyawan, dibutuhkan indikator-indikator yang berhubungan dengan kinerja karyawan pula. Banyak persepsi yang menjelaskan mengenai indikator kinerja karyawan. Adapun indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1) Kualitas

Kualitas yaitu berhubungan dengan ketaatan dalam prosedur, disiplin dan deikasi. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

2) Kuantitas

Kuantitas yaitu berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

3) Ketepatan

Ketepatan waktu merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektivitas

Efektifitas adalah tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian

Berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan karyawan untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.

Sementara itu, indikator kinerja karyawan menurut Guritno dan Waridin (2016) adalah sebagai berikut :

- 1) Mampu meningkatkan target pekerjaan.
- 2) Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- 3) Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 4) Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 5) Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan.

Berdasarkan pendapat di atas, indikator kinerja dapat ditetapkan berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, efektivitas dalam memaksimalkan SDM yang ada, serta kemandirian karyawan dalam bekerja

2.2. Penelitian Terdahulu

Di dalam penulisan penelitian ini didasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang dianggap mendukung kajian teori di dalam penelitian yang tengah dilakukan. Berikut ini adalah hasil-hasil penelitian terdahulu yang dipandang relevan dengan penelitian sebagai berikut :

Dinda Harum Farhana. (2011) dengan judul Analisis Beban Kerja Dalam Menentukan Jumlah Tenaga Kerja Optimal dengan Metode di PT Jaya Teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penentuan tenaga kerja dapat dilihat bahwa masing-masing beban kerja yang dimiliki tenaga kerja melebihi 100% sehingga usulan penambahan tenaga kerja yang diperlukan masing-masing adalah 1 orang,.

Raras Mayang Arsi dan Sri Gunani Partiw. (2012). Analisis Beban Kerja untuk Menentukan Jumlah Optimal Karyawan dan Pemetaan Kompetensi Karyawan Berdasar Pada Job Description (Studi Kasus: Jurusan Teknik Industri, ITS, Surabaya). Hasil penelitian menunjukkan Jumlah karyawan optimal pada Jurusan Teknik Industri sesuai dengan perhitungan yang menggabungkan beban kerja fisik dan beban kerja mental adalah untuk pengelola jurusan diperlukan 1 orang ketua jurusan.

Munadi Ihsan, Lina Dianati Fathimahhayati, Theresia Amelia Pawitra. (2013) dengan Analisis Beban Kerja dan Penentuan Tenaga Kerja Optimal. Berdasarkan

hasil penelitian dapat diambil kesimpulan Hasil perhitungan beban kerja yang didapatkan jumlah karyawan untuk memproduksi AMULA sudah optimal yaitu 1 orang karyawan untuk mencapai target produksi yaitu 9 kardus.

Isnari Budiarti. (2015) dengan judul Analisis Kompetensi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. Dari hasil analisa deskriptif kompetensi masuk pada kategori sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan mempunyai kompetensi yang tinggi dan apabila hal ini di dukung oleh faktor internal lainnya akan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap PT. Pos Indonesia (Persero)-Bandung.

Intan Novhela, Christanto Triwibisono, Fida Nirmala Nugraha. (2018) dengan judul Analisis Beban Kerja dan Perancangan Kebutuhan Jumlah Pegawai Di PT Pikiran Rakyat Bandung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil perhitungan beban kerja menggunakan metode work sampling menunjukkan jumlah karyawan ideal pada divisi HRD PT Pikiran Rakyat adalah 14 karyawan.

Deri Saputra, Waryono. (2019) dengan judul Analisis Kompetensi dan Kinerja Karyawan Di Hotel Rocky Plaza Padang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 30 orang Karyawan Hotel Rocky Plaza Padang secara umum sudah memiliki kompetensi yang sangat baik

Tabel 2.2.
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
-----------	----------------------	-------------------------	-----------------	----------------------	-------------------------

1.	Dinda Harum Farhana. (2011)	Analisis Beban Kerja Dalam Menentukan Jumlah Tenaga Kerja Optimal dengan Metode di PT Jaya Teknik	X = Beban Kerja Y = Penentuan jumlah karyawan	Workload Analisis	masing-masing beban kerja yang dimiliki tenaga kerja melebihi 100% sehingga usulan penambahan tenaga kerja yang diperlukan masing-masing adalah 1 orang
2.	Raras Mayang Arsi dan Sri Gunani Partiw. (2012)	Analisis Beban Kerja untuk Menentukan Jumlah Optimal Karyawan dan Pemetaan Kompetensi Karyawan Berdasar Pada Job Description (Studi Kasus: Jurusan Teknik Industri, ITS, Surabaya)	X1 = Beban Kerja X2 = kompetensi Y = Penentuan jumlah karyawan	Deskriptif dan Analisis menggunakan NASA-TLX	Hasil penelitian menunjukkan Jumlah karyawan optimal pada Jurusan Teknik Industri sesuai dengan perhitungan yang menggabungkan beban kerja fisik dan beban kerja mental adalah untuk pengelola jurusan diperlukan 1 orang ketua jurusan.
3.	Isniar Budiarti. (2015)	Analisis Kompetensi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero)	X = Kompetensi Y = Kinerja karyawan	Deskriptif	kompetensi yang dimiliki oleh karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.
4.	Intan Christanto Triwibisono, Nirmala (2018)	Novhela, Fida Nugraha. Analisis Beban Kerja dan Perancangan Kebutuhan Jumlah Pegawai PT Pikiran	X = Beban Kerja Y = perancangan Jumlah pegawai	Menggunakan Metode <i>Work Sampling</i>	Perhitungan beban kerja menggunakan metode work sampling menunjukkan jumlah karyawan ideal pada divisi HRD PT

		Rakyat Bandung			Pikiran Rakyat adalah 14 karyawan.
5	Deri Saputra, Waryono. (2019) dengan judul	Analisis Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di Hotel Rocky Plaza Padang	X=Kompetensi Y=Kinerja Karyawan	Deskriptif	dari 30 orang Karyawan Hotel Rocky Plaza Padang secara umum sudah memiliki kompetensi yang sangat baik

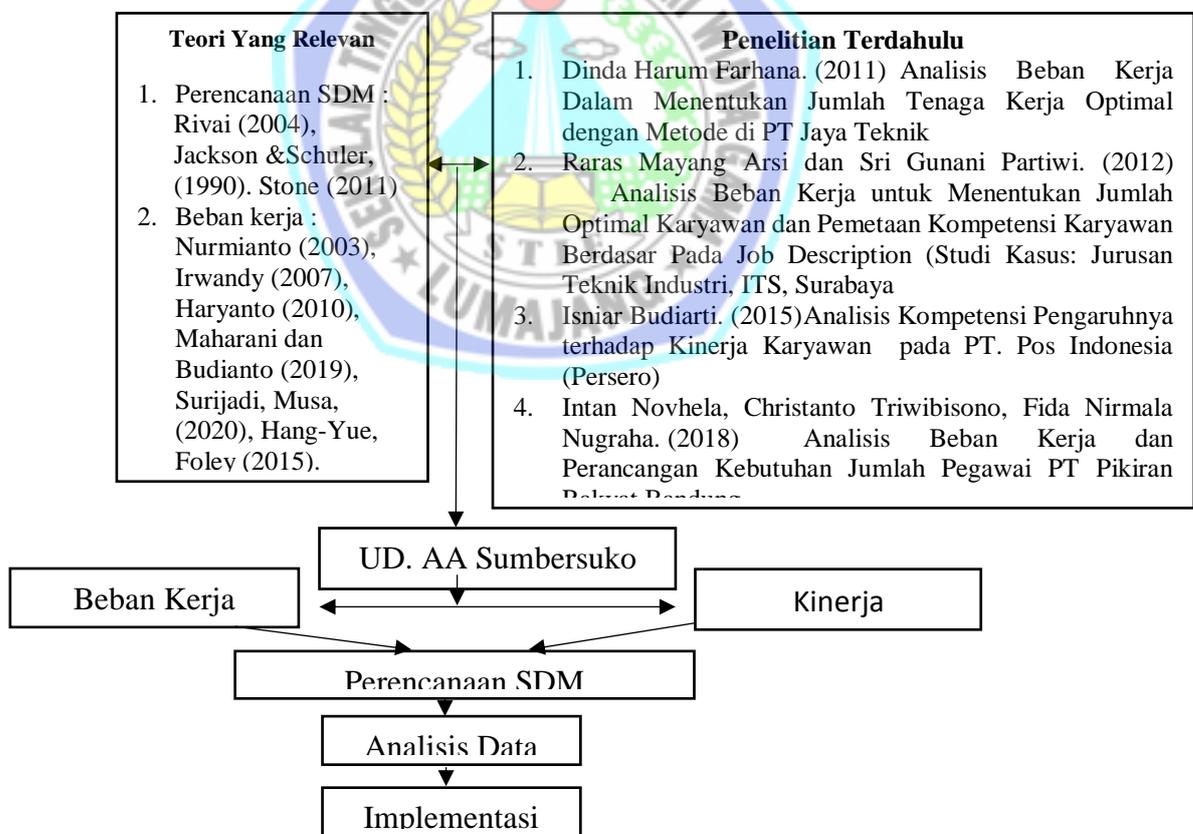
Sumber : Penelitian Terdahulu

2.3. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir adalah dasar pemikiran dari penelitian yang disintesis dari observasi, fakta-fakta, dan kajian kepustakaan. Oleh karena itu, kerangka berpikir memuat dalil, teori, atau konsep-konsep yang akan digunakan sebagai dasar dalam penelitian. Variabel penelitian dijelaskan secara mendalam dan relevan dalam kerangka berpikir dengan masalah yang diteliti, sehingga dapat dijadikan dasar untuk menjawab permasalahan penelitian. Kerangka berpikir bisa disebut juga kerangka konseptual yang merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Nurdin, I dan Hartati, S., 2019:125).

Kerangka berpikir adalah model konseptual mengenai bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis hubungan

antar variabel independen dan dependen. Selain itu juga harus dijelaskan mengapa variabel tersebut ikut dilibatkan dalam penelitian (Supriadi, I., 2020 : 144). Kerangka berpikir adalah sebuah gambaran atau model yang merupakan konsep dari suatu penelitian. Konsep tersebut menjelaskan mengenai bagaimana hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya dalam suatu penelitian. Kerangka berpikir dibuat dalam bentuk skema atau diagram agar lebih mudah untuk dipahami. Pada penelitian ini, kerangka berpikir didasari oleh teori menurut para ahli dan juga penelitian terdahulu yang digunakan oleh peneliti sebagai dasar penelitian dan akan menghasilkan data yang akan dianalisa dan diimplementasikan.



Gambar 2.4
Kerangka Berpikir
Sumber : Teori Relevan dan Penelitian Terdahulu