BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang sesuai dengan wewenang/tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode tertentu. Kata lain dari pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah perolehan atau bukti dari manifestasi dari kerja yang berbentuk kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan atau pegawai dalam pelaksanaan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang sesuai dengan *job desk* dalam bekerjanya (Sabilah & Daonil, 2023).

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pada dasarnya pengertian kinerja dapat dimaknai secara beragam. Beberapa pakar memandangnya sebagai hasil dari suatu proses penyelesaian pekerjaan, sementara sebagian yang lain memahaminya sebagai perilaku yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kinerja karyawan dapat diukur dengan kuantitas, kualitas, efisiensi, standar profesional, kemampuan, penilaian, ketepatan, pengetahuan dan kreativitas.

Menurut Djanning (2017) yang dikutip dari (Gunawan et al., 2023), indikator dari kinerja karyawan adalah faktor kualitas kerja, kuantitas, pengetahuan, keandalan, dan kerjasama. Menurut Radita dan Netra (2017) yang dikutip dari (Gunawan et al., 2023), *job performance* adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja keefektifan kinerja lainnya. Sementara menurut Lovrida (2016) yang dikutip dari (Gunawan et al., 2023), kinerja adalah penampilan hasil kerja personil maupun dalam suatu organisasi. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai input untuk diubah menjadi output berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digurunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Diantara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting. Untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Menurut Rivai dan Sagala (2009) yang dikutip dari (Gunawan et al., 2023), manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia.

2.3 Analisis Jabatan

Menurut Sugijono (2016) yang dikutip dari (Gunawan et al., 2023), analisis jabatan atau pekerjaan (*job analysis*) sebagai bagian dari MSDM dalam suatu organisasi merupakan suatu penentuan dari isi suatu jabatan yang meliputi tugas, tanggung jawab, dan hubungan dengan jabatan lain dalam organisasi, serta persyaratan yang dibutuhkan agar seseorang mampu melaksanakan tugas pekerjaan dalam jabatan yang diembannya dengan baik. Melalui analisis jabatan akan diperoleh berbagai ukuran yang merupakan dasar bagi kegiatan-kegiatan dalam fungsi-fungsi manajemen lainnya.

Analisis jabatan diperlukan untuk mengumpulkan informasi-informasi guna menyusun deskripsi pekerjaan (*job description*), spesifikasi pekerjaan (*job specification*) dan evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Sedangkan menurut Sofyandi (2008) analisis jabatan merupakan suatu proses yang sistimatis untuk

mengetahui mengenai isi dari suatu jabatan (*job content*) yang meliputi tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan, tanggung jawab, kewenangan, dan kondisi kerja, serta mengenai syarat-syarat kualifikasi dari suatu jabatan (*job specification*) yang dibutuhkan seperti pendidikan, keahlian, kemampuan, pengalaman kerja, dan lain-lain, agar seseorang dapat menjalankan tugas-tugas dalam suatu jabatan dengan baik.

Analisis jabatan memiliki kaitan dengan berbagai fungsi dari manajemen sumber daya manusia, karena dapat menghasilkan deskripsi jabatan atau pekerjaan yang berisi gambaran mengenai isi dari suatu jabatan baik yang menyangkut tugas atau pekerjaan, standar kinerja (*performance standard*), dan bobot jabatan (*job value*), maupun persyaratan pemangku jabatan (*job specification*) yang akan dapat digunakan sebagai dasar untuk melaksanakan pekerjaan dalam lingkup penarikan karyawan (*recruitment*).

2.4 Beban Kerja

Beban kerja adalah istilah yang mulai dikenal sejak tahun 1970-an. Banyak ahli yang telah mengemukakan definisi beban kerja sehingga terdapat beberapa definisi yang berbeda mengenai beban kerja. Ia merupakan suatu konsepyang multi-dimensi, sehingga sulit diperoleh satu kesimpulan saja mengenai definisi yang tepat.

Beban kerja sebagai suatu konsep yang timbul akibat adanya keterbatasan kapasitas dalam memproses informasi. Saat menghadapi suatu tugas, individu diharapkan dapat menyelesaikan tugas tersebut pada suatu tingkat tertentu. Apabila keterbatasan yang dimiliki individu tersebut menghambat/menghalangi tercapainya hasil kerja pada tingkat yang diharapkan, berarti telah terjadi kesenjangan antara tingkat kemampuan yang diharapkan dan tingkat kapasitas yang dimiliki. Kesenjangan ini menyebabkan timbulnya kegagalan dalam kinerja (*performance failures*). Hal inilah yang mendasari pentingnya pemahaman dan pengukuran yang lebih dalam mengenai beban kerja (Hardiansyah et al., 2022).

Beban kerja memuat tiga kondisi yakni fit (beban kerja optimal), *overload* (beban kerja lebih tinggi), dan *underload* (beban kerja lebih rendah). Beban kerja tinggi akan berdampak terjadinya inefisiensi kerja. Beban kerja rendah berarti

kelebihan tenaga kerja. karyawan merasa sendiri kalau beban yang diberikan oleh atasannya tinggi karena karyawan yang terlalu sedikit, karena itu perlu dilakukan perhitungan jumlah karyawan yang ideal berdasarkan analisis beban kerja pada unit kerja pemupukan.

Beban kerja menunjukkan intensitas suatu tugas atau pekerjaan. Perubahan beban kerja akan cendrung merubah tingkatan tekanan (*stress*), tepatnya mempengaruhi kinerja karyawan. Beban kerja merupakan konsekuensi dari pelaksanaan aktivitas yang diberikan kepada seseorang/ pekerja. Beban kerja merujuk kepada parameter waktu, artinya adalah persentase penggunaan waktu kerja efektif yang digunakan pekerja selama jam kerjanya. Beban kerja merupakan faktor penting dalam menetapkan kebijakan MSDM di dalam sistem, misalnya perencanaan kebutuhan karyawan.

Beban kerja yang dibebankan kepada karyawan dapat terjadi dalam tiga kondisi. Pertama, beban kerja sesuai standar. Kedua, beban kerja yang terlalu tinggi (*over capacity*). Ketiga, beban kerja yang terlalu rendah (*under capacity*). Beban kerja yang terlalu berat atau ringan akan berdampak terjadinya inefisiensi kerja. Beban kerja yang terlalu ringan berarti terjadi kelebihan tenaga kerja. Kelebihan ini menyebabkan organisasi harus menggaji jumlah karyawan lebih banyak dengan produktifitas yang sama sehinggaterjadi inefisiensi biaya. Sebaliknya, jika terjadi kekurangan tenaga kerja atau banyaknya pekerjaan dengan jumlah karyawan yang dipekerjakan sedikit, dapat menyebabkan keletihan fisik maupun psikologis bagi karyawan. Akhirnya karyawan pun menjadi tidak produktif karena terlalu lelah (Rahman et al., 2023).

2.5 Pengukuran Beban Kerja

Pengukuran beban kerja dapat dilakukan dalam berbagai prosedur, namun O'Donnell & Eggemeier telah menggolongkan secara garis besar ada tiga kategori pengukuran beban kerja. Tiga kategori tersebut yaitu:

1. Pengukuran subjektif, yakni pengukuran yang didasarkan kepada penilaian dan peloporan oleh pekerja terhadap beban kerja yang dirasakannya dalam menyelesaikan suatu tugas. Pengukuran jenis ini pada umumnya menggunakan skala penilaian (*ratting scale*).

2. Pengukuran kinerja, yaitu pengukuran yang diperoleh melalui pengamatan terhadap aspek-aspek perilaku/aktivitas yang ditampilkan oleh pekerja. Salah satu jenis dalam pengukuran kinerja adalah pengkuruan yang diukur berdasarkan waktu.
3. 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 tempo kerja tertentu.

2.6 Analisis Kebutuhan Pegawai

Perencanaan kebutuhan pegawai suatu instansi mutlak diperlukan dalam rangka memenuhi kebutuhan pegawai yang tepat baik jumlah, waktu maupun kualitas. Melalui analisis beban kerja yang dilakukan dapat memberikan gambaran pegawai yang dibutuhkan baik kuantitatif maupun kualitatif yang dirinci menurut jabatan dan unit kerja. Dalam menghitung formansi terdapat 3 (tiga) aspek pokok yang harus diperhatikan. Ketiga aspek tersebut adalah:

a. Target beban kerja

Beban kerja merupakan aspek pokok yang menjadi dasar utnuk perhitungan. Beban kerja ditetapkan melalui program-program unit kerja yang selanjutnya dijabarkan menjadi target pekerjaan atau kegiatan untuk setiap masing-masing uraian tugas. Target beban kerja ditetapkan berdasarkan pada masing-masing uraian tugas. Target beban kerja ditetapkan berdasarkan pada kebijakan yang telah ditetapkan oleh organisasi terhadap capaian hasil kerja pada masing-masing tiap unit di masa yang akan datang. Target beban kerja akan menjadi rasional jika melihat aktual kegiatan (kegiatan yang senyatanya pada waktu sekarang) untuk memproyeksi target beban kerja unit organisasi di masa yang akan datang.

b. Standar rata-rata kemampuan pegawai

Pengertian kemampuan pegawai rata-rata normal secara empirik meliputi 2 (dua) aspek yaitu kondisi kemampuan pegawai secara normal dan waktu kerja pegawai secara normal. Kondisi kemampuan pegawai secara normal dapat ditentukan dengan 2 (dua) cara yaitu berdasarkan pengalaman masa lalu atau berdasarkan perangkat kerja yang dipergunakan.

c. Waktu kerja pegawai secara normal

Waktu kerja pegawai secara normal dapat ditentukan dengan 2 (dua) cara yaitu ketentuan formal dari instansi yang bersangkutan dan waktu kerja yang didasarkan normal mesin atau perangkat kerja. Waktu kerja yang didasarkan atas ketentuan formal adalah adalah waktu kerja berdasarkan peraturan instansi yang bersangkutan. Waktu kerja yang didasarkan atas kemampuan normal mesin atau perangkat kerja adalah waktu kerja yang digunakan sebagai dasar perhitungan kebutuhan pegawai berdasarkan kapasitas produksi mesin atau perangkat kerja untuk menghasilkan produksi yang efektif. Standar kemampuan rata-rata dapat berupa standar kemampuan yang diukur dari satuan waktu yang digunakan atau satuan hasil. Standar kemampuan dari satuan waktu disebut dengan norma waktu. Sedangkan standar kemampuan dari suatu hasil disebut norma hasil.

Norma waktu adalah satuan waktu yang dipergunakan untuk mengukur beberapa hasil yang diperoleh, dapat diformulasikan sebagai berikut:

$$\text{Norma Waktu} = \frac{Orang\ x\ Waktu}{Hasil}$$

Norma hasil adalah satuan hasil yang dapat diperoleh dalam waktu beberapa lama, dapat diformulasikan sebagai berikut:

$$\text{Norma Hasil} = \frac{Hasil}{Orang\ x\ Waktu}$$

d. Waktu kerja

Waktu kerja yang dimaksud adalah waktu kerja efektif, artinya waktu kerja yang secara efektif digunakan untuk bekerja oleh seseorang. Waktu kerja efektif terdiri atas hari kerja efektif, menit kerja efektif per hari dan norma waktu efektif.

(Anisa & Prastawa, 2019)

2.7 *Full Time Equivalent* (FTE)

Menurut (Muhardiansyah dan Widharto, 2018) yang dikutip dari (Rahman et al., 2023) menyatakan *Full Time Equivalent* adalah salah satu metode analisis beban kerja yang berbasiskan waktu dengan cara mengukur lama waktu penyelesaian pekerjaan kemudian dikonversikan kedalam indeks nilai FTE. Metode perhitungan beban kerja dengan *Full Time Equivalent* adalah metode dimana waktu yang digunakan untuk menyelesaikan berbagai pekerjaan dibandingkan terhadap waktu kerja efektif yang tersedia. Dengan adanya FTE ini dapat digunakan untuk

mengubah jam beban kerja suatu karyawan ke jumlah orang yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu.

FTE adalah rasio yang menggambarkan jumlah jam dimana seorang karyawan bekerja selama 40 jam. Dengan kata lain, jumlah jam kerja karyawan per 40 jam tersebut diasumsikan selama 1 minggu. Dikutip dari (Gunawan et al., 2023), Dewi dan Satrya (2012) mengungkapkan bahwa, implikasi dari nilai FTE terbagi menjadi 3 jenis yaitu *overload, normal,* dan *underload*. Berdasarkan pedoman analisis beban kerja yang dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian Negara pada tahun 2010, total nilai indeks FTE yang berada di atas nilai 1,28 dianggap *overload*, berada diantara nilai 1 sampai dengan 1,28 dianggap normal sedangkan jika nilai indeks FTE berada diantara nilai 0 sampai dengan 0,99 dianggap *underload* atau beban kerjanya masih kurang.

Untuk melakukan analisis beban kerja dengan metode FTE (*Full Time Equivalent*) terdapat lima langkah yang perlu dilakukan yaitu:

1. Menetapkan unit kerja beserta kategori tenaganya.
2. Menetapkan waktu kerja yang tersedia selama satu tahun. Data yang dibutuhkan untuk menetapkan waktu kerja dalam setahun adalah hari kerja, cuti tahunan, pendidikan dan pelatihan, hari libur nasional, ketidakhadiran kerja serta waktu kerja.
3. Menyusun standar kelonggaran tujuan dari menyusun data ini adalah untuk mengetahui faktor kelonggaran (*allowance*) karyawan yang meliputi jenis kegiatan dan kebutuhan waktu dalam menyelesaikan suatu kegiatan yang tidak terkait dengan kegiatan pokoknya. Kegiatan yang tidak terkait langsung contohnya adalah istirahat, sholat atau ke toilet dan beberapa kegiatan lainnya.
4. Menetapkan standar beban kerja Standar beban kerja merupakan volume beban kerja yang dirasakan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya (rata-rata waktu).
5. Menghitung kebutuhan tenaga per unit kerja Pada tahap ini peneliti berusaha memperoleh jumlah dan kategori karyawan yang kerja sesuai dengan beban kerja.

(Gunawan et al., 2023)