

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

A. Perencanaan Kebutuhan Sumber Daya Manusia

1. Definisi Sumber Daya Manusia

Faktor pertama yang harus diperhatikan dalam sebuah organisasi adalah manusia. Ia merupakan asset termahal dan terpenting. Ibaratnya manusia merupakan urat nadi kehidupan dari sebuah organisasi, karena eksistensi sebuah organisasi ditentukan oleh faktor manusia yang mendukungnya.

Sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi. Sumber daya manusia yang mengoperasikan alat kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk bisa mencapai tujuan organisasi, sumber daya manusia sebagai asset itu harus bekerja efektif dan harus berpedoman pada kultur organisasi. Kultur organisasi merupakan ideologi yang menjadi dasar berpikir dan berperilaku sumber daya manusia untuk mencapai tujuan.

2. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan salah satu hal yang penting dalam menentukan kebutuhan jumlah karyawan karena dengan diadakannya perencanaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh suatu organisasi agar mendapatkan jaminan ketersediaan sumber daya manusia untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan sehingga dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan

sebelumnya. Macam-macam perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi sebagai berikut:

1) Tingkat Perorangan

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi kepentingan individu karena perencanaan dapat membantu meningkatkan keterampilan. Kepuasan individu dapat lebih mudah dicapai melalui perencanaan karir yang terarah.

2) Tingkat Perusahaan

Organisasi atau lembaga menggunakan perencanaan sumber daya manusia untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam jangka panjang. Organisasi harus merekrut tenaga kerja yang berkualitas tinggi untuk dipekerjakan sehingga dapat bekerja secara produktif.

3) Tingkat Nasional

Masalah sumber daya manusia ditingkat nasional terkait dengan jumlah, komposisi, keraguan, dan angkatan kerja yang ada pada suatu negara. Teknologi yang sangat berperan dalam industry akhir-akhir ini sangat membutuhkan sumber daya manusia yang lebih terampil dalam bidang iptek, manajerial dan inovatif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Melalui perencanaan sumber daya manusia, organisasi/ lembaga perusahaan akan dapat mengetahui berapa jumlah SDM yang tersedia untuk kemudian dibandingkan dengan jumlah SDM yang dibutuhkan. Informasi yang didapat inilah menjadi dasar pengambilan keputusan untuk mempertahankan jumlah karyawan, menambah

jumlah karyawan, atau justru mengurangi jumlah karyawan apabila jumlah SDM yang tersedia melebihi jumlah SDM yang dibutuhkan.

3. Perkiraan Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Menurut Burhanudin (2015;90), analisis kebutuhan tenaga kerja ialah melakukan analisis terhadap kemampuan tenaga kerja yang sekarang untuk memenuhi kebutuhan jumlah karyawan. Analisis meliputi apakah tenaga kerja yang sekarang ada bila diatur kembali dapat memenuhi kebutuhan atau tidak? Kalau belum memenuhi kebutuhan, tenaga dari luar akan ditarik. Pertama perlu diidentifikasi berbagai tantangan yang mempengaruhi permintaan, baik faktor faktor pengaruh langsung, seperti persediaan personalia atau aspek aspek organisasional lainnya, maupun faktor-faktor tidak langsung atau perubahan-perubahan lingkungan ekstern. Kedua, organisasi melakukan peramalan kebutuhan karyawan dalam suatu periode yang akan datang. Keakuratan teknik peramalan menjadi sangat penting dalam memperoleh tingkat presisi yang diharapkan sebesar mungkin.

Ada beberapa manfaat analisis kebutuhan sumber daya manusia antara lain:

1. Optimalisasi system manajemen informasi utamanya tentang data karyawan
2. Memanfaatkan SDM seoptimal mungkin.
3. Mengembangkan system perencanaan sumber daya manusia dengan efisien dan efektif.

4. Mengkoordinasi fungsi-fungsi manajemen SDM secara optimal
5. Mampu membuat perkiraan kebutuhan SDM dengan lebih akurat dan cermat.

4. Waktu Kerja

Menurut (Kep. Men. PAN Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004), waktu kerja yang dimaksud disini adalah waktu kerja efektif. Waktu kerja efektif adalah waktu kerja yang secara efektif digunakan untuk bekerja. Waktu kerja efektif terdiri atas hari kerja efektif dan jam kerja efektif.

- a. Hari kerja efektif adalah jumlah hari dalam kalender dikurangi hari libur dan cuti
- b. Jam kerja efektif adalah jumlah jam kerja formal dikurangi dengan waktu kerja yang hilang karena tidak bekerja (*allowance*) seperti, buang air, melepas lelah, istirahat, makan, dan sebagainya. *Allowance* diperkirakan rata-rata 30% dari jumlah jam kerja formal. Dalam menghitung jam kerja efektif sebaiknya digunakan ukuran 1 minggu.

5. Menentukan Jumlah Tenaga Kerja

Menurut Burhanudin (2015:88), untuk menentukan standar personel / karyawan yang dibutuhkan suatu organisasi, ditempuh berbagai cara sistematis, antara lain dengan analisis jabatan. Jika jumlah karyawan terlalu sedikit, beban kerja yang ditanggung setiap karyawan sangat berat. Kemungkinan mereka tidak sanggup menjalankan tugas. Sebaliknya, jumlah karyawan yang terlalu banyak atau berlebihan mengakibatkan

pemborosan biaya tenaga kerja, sehingga perusahaan tidak efisien. Untuk itu, manajer SDM membutuhkan informasi mengenai jumlah karyawan yang optimal untuk setiap departemen di perusahaan. Untuk menentukan jumlah tenaga kerja dibutuhkan data mengenai sasaran pekerjaan yang perlu dicapai secara total dan kemampuan karyawan. Mencapai sasaran pekerjaan, biasanya dalam rentang waktu setahun. Beda departemen, beda pula sasaran pekerjaan maupun kemampuan karyawan dalam mencapai sasaran tersebut. Pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur jumlah karyawan adalah metode beban kerja. Secara umum, rumus beban kerja untuk menentukan jumlah karyawan.

$$\text{Jumlah tenaga kerja} = \frac{\text{jumlah total sasaran kerja selama setahun}}{\text{jumlah sasaran kerja yang mampu dicapai setiap karyawan selama setahun}}$$

Rumus ini perlu disesuaikan untuk setiap departemen yang berlainan, sebab kriteria sasaran kerja mungkin sangat berbeda.

Metode perhitungan yang dapat digunakan lainnya adalah melalui perhitungan kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja seperti yang terdapat dalam modul Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil (Kep. Men. PAN Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004). Perhitungan dapat dilakukan melalui metode umum yaitu perhitungan untuk jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu yang belum ditetapkan standar kebutuhannya oleh instansi

Pembina. Perhitungan kebutuhan pegawai dalam jabatan tersebut menggunakan acuan dasar data pegawai yang ada serta peta dan uraian jabatan. Oleh karena itu, alat pokok yang dipergunakan dalam menghitung kebutuhan pegawai adalah uraian jabatan yang tersusun rapih. Pendekatan yang dapat dilakukan untuk menghitung kebutuhan pegawai adalah mengidentifikasi beban kerja melalui hasil kerja, objek kerja, peralatan kerja, tugas per tugas jabatan. Berikut ini uraian lebih lanjut mengenai pendekatan pendekatan yang dapat dilakukan untuk menghitung kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja, sesuai dengan modul Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Pendapatan Beban Kerja :

a. Pendekatan Hasil Kerja

Hasil kerja adalah produk atau output jabatan. Metoda dengan pendekatan hasil kerja adalah menghitung formasi dengan mengidentifikasi beban kerja dari hasil kerja jabatan. Metoda ini dipergunakan untuk jabatan yang hasil kerjanya fisik atau bersifat kebendaan, atau hasil kerja non fisik tetapi dapat dikuantifisir. Perlu diperhatikan, bahwa metoda ini efektif dan mudah digunakan untuk jabatan yang hasil kerjanya hanya satu jenis. Dalam menggunakan metode ini, informasi yang diperlukan adalah:

- Wujud hasil kerja dan satuannya.
- Jumlah beban kerja yang tercermin dari target hasil kerja yang harus dicapai.

- Standar kemampuan rata rata untuk memperoleh hasil kerja.

Rumus menghitung dengan pendekatan dengan metoda ini adalah:

$$\frac{\Sigma \text{Beban Kerja}}{\text{Standar Kemampuan Rata rata}} \times 1 \text{ orang}$$

b. Pendekatan Objek Kerja

Objek kerja yang dimaksud disini adalah objek yang dilayani dalam pelaksanaan pekerjaan. Metoda ini dipergunakan untuk jabatan yang beban kerjanya bergantung dari jumlah objek yang harus dilayani. Sebagai contoh, dokter melayani pasien, maka objek kerja jabatan dokter adalah pasien. Banyaknya volume pekerjaan dokter tersebut dipengaruhi oleh banyaknya pasien.

Metode ini memerlukan informasi:

- Wujud objek kerja dan satuan.
- Jumlah beban kerja yang tercermin dari banyaknya objek yang harus dilayani.
- Standar kemampuan rata rata untuk melayani objek kerja.

Rumus menghitung dengan pendekatan metoda ini adalah:

$$\frac{\text{Objek kerja}}{\text{Standar Kemampuan Rata – rata}} \times 1 \text{ orang}$$

6. Indikator Kebutuhan Jumlah Karyawan

Pengukuran kebutuhan jumlah karyawan dilakukan dengan pendekatan hasil kerja yang di tunjukan dengan rumus dibawah ini:

$$\frac{\Sigma \text{ Beban Kerja}}{\text{standar kemampuan Rata rata}} \times 1 \text{ orang}$$

Adapun standar pengukuran karyawan indikator penelitian kebutuhan karyawan ini diukur berdasarkan pengukuran standar kemampuan kerja karyawan salah satunya menggunakan teknik pendekatan hasil kerja. Jenis kemampuan/ kompetensi menurut Speancer mengklasifikasikan dimensi dan komponen kemampuan/ kompetensi individual dibagi menjadi tiga (3) bagian yaitu:

1. Kompetensi Intelektual

Kompetensi intelektual adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan individual (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman, professional, pemahaman konstektual, dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan ditempat kerja.

2. Kompetensi Emosional

Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif sehingga pola emosinya relatif stabil ketika menghadapi berbagai permasalahan kerja.

3. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja.

B. Beban Kerja (*Work Load*)

1. Pengertian Beban Kerja

Beban kerja merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan, karena beban kerja salah satu yang dapat menentukan berapa kebutuhan karyawan.

Beban kerja menurut Kasmir (2016:40), adalah beban yang diemban oleh suatu jabatan sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Adil Kurnia (2016:23), beban kerja adalah sebuah proses analisa terhadap waktu yang digunakan oleh seseorang atau kelompok orang dalam menyelesaikan tugas tugas suatu pekerjaan (jabatan) atau kelompok jabatan (unit kerja) yang dilakukan dalam keadaan/kondisi normal. Menurut Suci R. Mar'ih Koesmowidjojo (2017:2), analisis beban kerja adalah proses dalam menetapkan jumlah jam kerja sumber daya manusia yang bekerja, digunakan dan dibutuhkan menyelesaikan suatu pekerjaan untuk kurun waktu tertentu

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa beban kerja merupakan sejauh mana kapasitas individu pekerja

dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya, yang dapat diindikasikan dari jumlah pekerjaan yang dilakukan, waktu atau batasan waktu yang dimiliki oleh pekerja dalam menyelesaikan tugasnya, serta pandangan subjektif individu tersebut itu sendiri mengenai pekerjaan yang diberikan kepadanya.

2. Macam-macam Beban Kerja

Beban kerja adalah satu unsur yang harus diperhatikan bagi seorang tenaga kerja untuk mendapatkan keserasian antara jumlah kebutuhan karyawan yang ada pada perusahaan tersebut, beban kerja dapat dilihat dari tiga aspek, yakni fisik, mental dan penggunaan waktu. Aspek fisik meliputi beban kerja berdasarkan kriteria-kriteria fisik manusia. Aspek mental merupakan perhitungan beban kerja dengan mempertimbangkan aspek mental (psikologis). Sedangkan aspek pemanfaatan waktu lebih mempertimbangkan pada aspek waktu untuk kerja.

Beban kerja meliputi dua jenis, sebagaimana dikemukakan oleh Suci R. Mar'ih Koesmowidjojo (2017:24), jenis beban kerja:

- a. Beban kerja kuantitatif, meliputi:
 - 1) Harus melaksanakan tugas secara ketat selama jam kerja.
 - 2) Banyaknya pekerjaan dan beragam pekerjaan yang harus dikerjakan.

- 3) Berhubungan langsung dengan pekerjaan secara terus menerus selama jam kerja.
 - 4) Rasio pegawai dan jumlah pekerjaan.
- b. Beban kerja kualitatif, meliputi:
- 1) Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai tidak mampu mengimbangi sulitnya pekerjaan.
 - 2) Tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan.
 - 3) Harapan pimpinan terhadap hasil kerja keras yang berkualitas.
 - 4) Setiap saat dihadapi pada pengambilan keputusan yang tepat.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja

Beban kerja memiliki pengaruh yang langsung terhadap kinerja seorang pekerja, dengan demikian mempengaruhi pula kinerja dari kelompok kerja. Pada akhirnya, kinerja kelompok kerja tersebut akan mempengaruhi sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai oleh suatu unit atau divisi. Menurut Lysagt, et al. (2012:147) menegaskan bahwa beban kerja memiliki kaitannya langsung dengan kinerja. Faktor-faktor tersebut sebagai berikut:

- a. Tuntutan situasi dan pengaruh internal
 - 1) Kebutuhan kerja dan pembagian tugas. Pembagian antara fungsi sistem dan manusia merupakan langkah awal dalam desain sistem dan pembagian ini akhirnya akan menimbulkan tuntutan situasi pada pekerja. Selama desain sistem dilakukan,

tim yang mendesain memutuskan fungsi mana yang diberikan pada manusia dan mana yang diberikan pada sistem. Sekali telah dilakukan pembagian, fungsi dan desain juga kendali dan display akan mengarahkan tugas dari pekerja. Tugas yang dibagi pada pekerja mempresentasikan kepada pekerjaan mereka. Teknik faktor analisa tugas (task analysis) berpusat pada pemahaman bagaimana tugas ini akan mempengaruhi keseluruhan kerja dari pekerja, dan sejauh mana tugas-tugas tersebut tak dapat dikerjakan pada tingkat yang diinginkan.

- 2) *Task* (tugas) dapat mempengaruhi beban kerja yang dirasakan oleh pekerjaan melalui banyak cara. Misalnya, melalui tindakan apa yang harus dilakukan oleh seorang pekerja dalam memenuhi tugasnya, melalui tipe dari tugas yang akan ditampilkan, melalui keterbatasan waktu yang tersedia dalam menyelesaikan tugas maupun melalui tingkat akurasi yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas. Semua hal diatas menjadi faktor yang berkontribusi terhadap munculnya tuntutan situasi.
- 3) Konteks lingkungan. Tugas yang dikerjakan oleh pekerja tidak dikerjakan sendiri. Suatu tugas dilakukan dalam keadaan yang berbeda-beda yang dapat mempengaruhi tingkat kesulitan yang dialami oleh pekerja. Bagaimana seorang pekerja berinteraksi dengan sekelilingnya juga memberikan dampak yang penting

terhadap kinerja dan beban kerja. Beberapa faktor eksternal yang dapat mengubah tuntutan situasi dan mempengaruhi tingkat kesulitan yakni lingkungan eksternal dimana tugas dilakukan (misalnya panas, kelembaban, suara, penerangan, getaran dan gaya gravitasi), desain dari unit pertukaran informasi manusia mesin (misalnya tipe dan ukuran dari display dan kendali, serta bentuk susunannya), desain dari pengemasan manusia (misalnya pakaian, pelindung, posisi duduk) serta desain dari keseluruhan stasiun atau tempat kerja (misalnya ukuran, pencahayaan didalamnya, ventilasi, kendali kelembapan suhu, dan pengurangan getaran).

b. Pekerja

Setiap pekerja memasuki suatu situasi dengan membawa pengaruh-pengaruh yang dapat mempengaruhi kinerja. Kondisi sementara merujuk kepada kondisi awal, misalnya kondisi kesegaran tubuh seseorang, yang bisa saja berpengaruh pada pelaksanaan tugas. Sifat atau bawaan menetap. Tidak hanya kondisi sementara, kondisi seorang pekerja dipengaruhi oleh beberapa karakteristik yang tidak mudah berubah, misalnya tujuan atau motivasi, pengetahuan atau keterampilan, dan kemampuan proses berfikir ini akan berinteraksi dan berintegrasi dengan pengetahuan dan keterampilan untuk mencapai tujuan dan tugas. Individu berbeda-

beda di dalam hal tujuan, sejauh apa tujuan tersebut sudah terpenuhi hingga saat ini, dan sejauh mana pemenuhan tugas dipandang sebagai pencapaian tujuan. Mereka juga berbeda dalam hal persepsi mengenai kecepatan dan akurasi yang dibutuhkan saat penyelesaian tugas.

Faktor-faktor ini akhirnya menentukan tingkat motivasi dalam pemenuhan tugas dan sebagai akibatnya, menentukan sejauh mana usaha yang secara sukarela diberikan oleh individu tersebut. Kapasitas proses berfikir dari seorang individu diberikan dari pengetahuan dan keterampilan yang telah diperoleh melalui pelatihan dan pengalaman. Pengetahuan (misalnya mengenai fakta-fakta, peraturan-peraturan, prosedur pemakaian peralatan) dapat dianggap sebagai sumber yang dimiliki oleh individu yang dapat dimanfaatkan oleh proses kognitif. Untuk menggunakan pengetahuan tersebut, seorang individu harus melibatkan proses dinamis lainnya untuk mengingat dan memanipulasi pengetahuan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas. Kemampuan proses kognitif dibutuhkan untuk mengumpulkan informasi yang didapat dari display dan memanipulasi kendali yang ada.

4. Sistem Pengukuran Beban Kerja

Pengukuran beban kerja dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan

banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dalam satu waktu tahun selain untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi, pengukuran beban kerja juga dilakukan untuk menetapkan jumlah jam kerja dan jumlah orang yang dibutuhkan dalam rangka menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu. Dalam hal ini pengukuran yang digunakan dalam mengukur beban kerja yaitu menggunakan angket. Menurut Ardipradana (2013:34) pengukuran beban kerja dapat dilakukan dalam berbagai prosedur, namun telah menggolongkan secara garis besar ada tiga kategori pengukuran beban kerja. Tiga kategori tersebut yaitu:

- a. Pengukuran subjektif, yakni pengukuran yang didasarkan pada penilaian dan pelaporan oleh pekerja terhadap beban kerja yang dirasakannya dalam menyelesaikan suatu tugas. Pengukuran jenis ini pada umumnya menggunakan skala penilaian (*rating scale*)
- b. Pengukuran kinerja, yaitu pengukuran yang diperoleh melalui pengamatan terhadap aspek-aspek perilaku atau aktifitas yang ditampilkan oleh pekerja yang memiliki kualifikasi tertentu, didalam suasana kerja yang telah ditentukan serta dikerjakan dengan suatu tempo kerja tertentu.
- c. Pengukuran fisiologis, yaitu pengukuran yang mengukur tingkat beban kerja dengan mengetahui beberapa aspek dari respon fisiologis pekerja saat menyelesaikan suatu pekerjaan. Pengukuran

yang dilakukan biasanya pada refleks pupil, pergerakan mata, aktifitas otot dan respon respon tubuh lainnya.

5. Indikator Beban Kerja

Pengukuran beban kerja di artikan sebagai suatu teknik untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektifitas kerja suatu unit organisasi, atau pemegang jabatan yang dilakukan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisis beban kerja atau teknik manajemen lainnya. Menurut Suci R. Mar'ih Koesmowidjojo (2017:33) dalam dunia kerja dikenal beberapa indikator untuk mengetahui seberapa besar beban kerja yang harus diemban oleh karyawan. Indikator tersebut antara lain:

1. Kondisi Pekerjaan

Kondisis pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik. Misalnya, karyawan yang berada pada divisi produksi tentunya akan berhubungan dengan mesin mesin produksi. Sejauh mana kemampuan dan pemahaman karyawan dalam penguasaan mesin-mesin produksi untuk membantu mencapai target produksi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, perusahaan hendaknya telah memiliki dan mensosialisasikan *Standart Operating Procedure* (SOP) kepada semua unsur di dalam lembaga sehingga karyawan yang bekerja di dalamnya dapat :

a. Mudah mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan;

- b. Meminimalisir kesalahan dalam melaksanakan tahapan pekerjaan;
- c. Meminimalisir kecelakaan kerja;
- d. Mengurangi beban kerja karyawan dan meningkatkan *comparability, credibility, dan defensibility*;
- e. Memudahkan evaluasi atas setiap proses kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan/lembaga/istansi;
- f. Memudahkan karyawan dalam mengambil keputusan apabila terdapat perubahan dalam prosedur kerja sehingga kualitas kerja yang ditetapkan akan jauh lebih mudah dicapai; dan
- g. Memudahkan karyawan untuk memiliki komunikasi yang baik dengan atasan ataupun rekan sekerja.

2. Penggunaan Waktu Kerja

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP tentunya akan meminimalisir beban kerja karyawan. Namun, ada kalanya suatu organisasi tidak memiliki SOP atau tidak konsisten dalam melaksanakan SOP, penggunaan waktu kerja yang diberlakukan kepada karyawan cenderung berlebihan atau sangat sempit.

3. Target yang Harus Dicapai

Target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tentunya secara langsung akan memengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan. Semakin sempit waktu yang disediakan untuk

melaksanakan pekerjaan tertentu atau tidak seimbangya waktu penyelesaian target pelaksanaan dan volume kerja yang diberikan, akan semakin besar beban kerja yang diterima dan dirasakan oleh karyawan. Untuk itu, dibutuhkan penetapan waktu baku/dasar dalam menyelesaikan volume pekerjaan tertentu pada masing masing organisasi yang jumlahnya tentu berbeda satu sama lain.

C. Employee Capability (Kapabilitas Pegawai)

1. Definisi Kapabilitas

Menurut kamus bahasa Indonesia (Dalam FRIMA 2019: 856) kapabilitas, artinya juga sama dengan Kompetensi, yaitu Kemampuan. Pemaknaan kapabilitas tidak sebatas memiliki keterampilan (skill) saja. Namun, lebih paham secara mendetail sehingga benar-benar menguasai kemampuannya dari titik kelemahan hingga cara mengatasinya. Menurut Baker dan Sinkula (2019) “kapabilitas adalah kumpulan keterampilan yang lebih spesifik, prosedur, dan proses yang dapat memanfaatkan sumber daya ke keunggulan kompetitif”.

Menurut Amir (2011:86) bahwa “kapabilitas ialah kemampuan mengeksploitasi secara baik sumber daya yang dimiliki dalam diri maupun di dalam organisasi, serta potensi diri untuk menjalankan aktivitas tertentu ataupun serangkaian aktivitas”. Ibarat individu, belum tentu seorang yang memiliki bakat, misalnya pemain piano bisa

bermain piano dengan baik. Kemampuan itu sangat ditentukan dengan bagaimana ia mengembangkannya dengan latihan dan belajar. Hal tersebut didukung oleh pendapat Robbin yang mengartikan bahwa “kemampuan merupakan sebuah kapasitas yang dimiliki oleh tiap-tiap individu untuk melaksanakan tugasnya”. Sehingga, dapat diambil kesimpulan bahwa kemampuan merupakan suatu penilaian atau ukuran dari apa yang dilakukan oleh orang tersebut.

Menurut Moenir (Dalam Aisyah, 2019: 856), kapabilitas atau kemampuan adalah berasal dari kata dasar mampu yang dalam hubungan dengan tugas dan pekerjaan berarti dapat melakukan tugas, pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan.

Kemampuan dengan sendirinya juga kata sifat dan keadaan ditujukan kepada sifat atau keadaan seseorang yang dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan atas dasar ketentuan yang ada. (<http://sulut.kemenag.go.id>). Menurut Sampurno (2011:40) “kapabilitas merepresentasikan seperangkat sumber terintegrasi yang digunakan untuk melaksanakan aktivitas – aktivitas penting”. Kapabilitas atau kemampuan menyatu dalam pengetahuan dan keterampilan pekerja atau individu yang ada dalam perusahaan ataupun organisasi. Kapabilitas diartikan sebagai potensi untuk menjalankan aktivitas tertentu atau serangkaian aktivitas. Terkadang “istilah “kecakapan” digunakan untuk merujuk pada kemampuan kita menjalankan aktivitas fungsional, sementara “kapabilitas” dianggap bagaimana mengkombinasikan berbagai kecakapan”. Amir (2011:88).

Menurut Richard Bernhart yang dikutip Azhar (Dalam Aisyah, 2019: 856) “bahwa kegunaan kapabilitas yaitu sebagai berikut : Untuk proses seleksi, training, development, dan evaluasi”. Proses membuat daftar kompetensi dimulai dengan melakukan analisis tugas pekerjaan (Job task analysis) secara lengkap. Data dari analisis kemudian dikelompokkan, menjadi kelompok-kelompok tugas yang diberi nama dan disebut kompetensi. Pengelompokan yang dilakukan diantaranya; Untuk menentukan level seseorang dalam suatu kompetensi. Menyeleksi orang sesuai suatu pekerjaan berdasarkan levelnya untuk kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan pada pekerjaan itu. Menilai kinerja karyawan dengan melihat levelnya saat ini untuk kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan pada pekerjaan.

2. Manfaat Kapabilitas

Menurut Ruky (2006:107) Memperjelas standar kerja dan arahan yang ingin dicapai, Keterampilan, pengetahuan dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan dan perilaku apa saja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja.

Alat seleksi karyawan; Penggunaan kapabilitas sebagai alat seleksi karyawan dalam organisasi untuk memilih calon karyawan terbaik yaitu diharapkan adanya kejelasan perilaku dari karyawan, sasaran yang efektif, memperkecil biaya rekrutmen. Memaksimalkan produktivitas; Mencapai karyawan bila dikembangkan untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilan sehingga mampu maksimal dalam bekerja. Dasar pengembangan sistem remunerasi, yaitu; Untuk

mengembangkan sistem remunerasi akan terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan dari seseorang karyawan. Memudahkan adaptasai terhadap perubahan; Untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah. Menyelesaikan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi; Untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kapabilitas

Kapabilitas seseorang dalam melakukan fungsinya sebagai pekerja berpengaruh terhadap kinerjanya. Adapun hal-hal yang mempengaruhi kapabilitas dalam penelitian ini dilihat dari sudut pandang individu anggota pekerja. Menurut Dewi (2011) “bahwa kapabilitas adalah kapasitas individu untuk menggunakan sumber daya yang dimilikinya, diintegrasikan dengan tujuan untuk mencapai hasil yang diinginkan”. Kapabilitas memungkinkan individu untuk menciptakan dan merealisasikan peluang-peluang serta mengembangkan keahlian yang dimilikinya. Apabila tingkat pengetahuan dan keahlian individu rendah, maka kapabilitasnya juga rendah. Hal ini akan berpengaruh terhadap rendahnya kemampuan individu untuk menjalankan fungsi dan perannya dalam organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kapabilitas diantaranya; 1) Karakter individu yang merupakan faktor internal dalam kompetensi. Karakter ini meliputi berpikir rasional,

bertindak cermat, cepat, akurat, jujur, dan bersedia bekerjasama. 2) Kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat dan akurat, 3) Kinerja individu, 4) Sikap objektif dan jujur (Prawironegoro & Utari, 2016 :115)

4. Indikator-indikator Kapabilitas

Menurut Menon (Dalam Aisyah, 2019: 857) kapabilitas adalah kemampuan, pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki anggota organisasi untuk melaksanakan pekerjaan yang dapat memberikan nilai bagi organisasi dengan indikator-indikatornya, yaitu keterampilan, pengetahuan, kemampuan menerima informasi, kemampuan menyampaikan inisiatif, dan kemampuan menerima sanksi.

a. Keterampilan (*skill*)

Hutapea dan Thoha (Dalam Aisyah, 2019: 857) “bahwa Suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang di berikan perusahaan kepada seorang karyawan dengan baik dan maksimal”. misalnya seorang programmer computer, disamping pengetahuan dan kemampuan karyawan hal yang paling di perhatikan adalah sikap prilaku karyawan. Gordon (Dalam Aisyah, 2019: 857) menyatakan bahwa kemampuan seseorang dalam mengoperasikan pekerjaan secara lebih mudah dan tepat . Pendapat tentang keterampilan menurut Gordon ini lebih mengarah pada aktivitas yang memiliki sifat psikomotorik.

Dunette (Dalam Aisyah, 2019: 857) berpendapat “bahwa keterampilan adalah pengetahuan yang didapatkan dan dikembangkan melalui latihan atau training dan pengalaman

dengan melakukan berbagai tugas”. Kata keterampilan dapat disamakan dengan kata kecekatan . Orang yang dapat dikatakan sebagai orang terampil adalah orang yang dalam mengerjakan atau menyelesaikan pekerjaannya secara cepat dan benar (Muzni Ramanto, Soemarjadi , dan Wikdati Zahri Dalam Aisyah, 2019: 857). Namun, apabila orang tersebut mengerjakan atau menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat tetapi hasilnya tidak sesuai atau salah maka orang tersebut tidak dapat dikatakan sebagai orang yang terampil. Apabila orang tersebut melakukan pekerjaan dengan benar dan sesuai apa yang diperintahkan , tetapi lambat dalam menyelesaikannya, maka orang tersebut dapat disimpulkan sebagai orang yang terampil.

b. Pengetahuan (knowledge)

Hutapea dan Thoha (Dalam Aisyah, 2019: 857) menyatakan bahwa informasi yang di miliki seorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai bidang yang digelutinya (tertentu), misalnya bahasa computer pengetahuan karyawan turt menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang di bebaskan kepadanya , karyawan mempunyai pengetahuan yang cukup untuk meningkatkan efesiensi karyawan. Menurut Soekidjo, Notoadmodjo (Dalam Aisyah, 2019: 857) Pengetahuan adalah hasil “tahu” dan ini terjadi setelah orang tersebut melakukan penginderaan terhadap objek tertentu. Penginderaan terjadi lewat

panca indera manusia yakni: indera penglihatan, penciuman, rasa, pendengaran dan raba. Sebagian besar pengetahuan manusia didapatkan lewat mata dan telinga.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Pengetahuan adalah segala sesuatu yang diketahui, segala sesuatu yang diketahui berhubungan dengan berbagai hal.

c. Kemampuan Menerima Informasi

Kreativitas dalam strategi sangat penting bagi karyawan untuk menjadikan daya serap serta menerima informasi dengan baik. Kemampuan dalam menerima informasi yang tersedia perlu kita mulai dengan menumbuhkan sikap kritis terhadap informasi yang didapat dengan selalu lakukan cross check, memperhatikan detail dalam informasi tersebut, dan tingkat kesuaian dalam kerangka pikir kita. Sikap kritis dalam menyaring informasi tidaklah tergantung dari tingkat sdm, karena tulisan ini tertarik saya buat setelah menerima broadcast hoax tentang errornya service blackberry, dari beberapa teman yang menurut saya memiliki tingkat pendidikan dan taraf ekonomi yang tinggi, yang sebenarnya disebabkan oleh down nya blackberry enterprise servers di singapura. Ternyata tingkat sdm seseorang belum menjamin memiliki kemampuan menerima informasi yang baik.

d. Kemampuan Menyampaikan inisiatif

Mardiyanto (Dalam Aisyah, 2019: 857) menyatakan “kemampuan seseorang untuk menghasilkan suatu yang baru atau asli ataupun menghasilkan suatu pemecahan masalah”. Sedangkan menurut Suryana (Dalam Aisyah, 2019: 857) “bahwa suatu kemampuan dalam menemukan peluang, menentukan ide-ide serta cara-cara baru dalam memecahkan suatu problema”.

Menurut Utari & Munandar (Dalam Aisyah, 2019: 857) kemampuan untuk menemukan beberapa kemungkinan jawaban dari suatu masalah berdasarkan atas informasi dan data yang tersedia, dimana penekanannya terletak pada ketepatangunaan, kuantitas, dan keragaman jawaban.

e. Kemampuan Menerima Sanksi

J.C.T Simongkir, Rudy T. Erwin dan Aj.T.Prasety (Dalam Aisyah, 2019: 857) bahwa kemampuan menerima Sanksi merupakan suatu alat pemaksa guna ditaatinya suatu kaidah, undang-undang misalnya sanksi terhadap pelanggaran suatu undang-undang ataupun di suatu instansi perusahaan.

“Sanksi adalah tindakan-tindakan (hukuman) untuk memaksa seseorang menaati aturan atau menaati ketentuan undang-undang peraturan perusahaan (Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI))”.

R.Subekti dan Tjitrosoediby, (Dalam Aisyah, 2019: 858). Sanksi adalah alat pemaksa, dimana sanksi memaksa menegakkan hukum atau memaksa mengindahkan norma-norma hukum. Sanksi sebagai alat penegak hukum bisa juga terdiri atas kebatalan perbuatan yang merupakan pelanggaran hukum. Baik batal demi hukum maupun batal setelah ini dinyatakan oleh hakim.

5. Pengaruh Kapabilitas Karyawan

Kapabilitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang di syaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi mampu mencapai hal yang di harapkan. Dengan demikian kapabilitas yang dimiliki pegawai/individu berhubungan langsung dengan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan pengetahuan yang di miliki akan menentukan jabatan yang sesuai di perusahaan. Penentuan jabatan dalam sebuah perusahaan sangat penting, karena hal ini terkait dengan kemampuan dan pengetahuan seseorang. Dengan menempatkan pegawai dalam sebuah jabatan tertentu, dan dengan adanya kapabilitas yang di miliki maka berpengaruh pada kinerja perusahaan itu sendiri. Kemampuan kapabilitas yang relevan dalam memproses informasi, komunikasi transper pengetahuan, koordinasi antar unit bisnis dan kemampuan hubungan terpercaya dengan konsumen serta negoisasi merupak faktor yang menentukan sebuah perusahaan agar lebih maju.

D. Manajemen Waktu

1. Definisi Manajemen Waktu

Dalam bahasa Inggris, management berasal dari kata to manage yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola. Menurut Mary Parker Follet, manajemen diartikan sebagai seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain. Sedangkan Nickels, McHugh and McHugh mengatakan manajemen adalah sebuah proses

yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya. Menurut Forsyth (dalam Guritno, 11:2018) bahwa “manajemen waktu adalah cara bagaimana membuat waktu menjadi terkendali sehingga menjamin terciptanya sebuah efektivitas dan efisiensi juga produktivitas”.

Atkinson (dalam Lutviana V, 2010: 12) mengemukakan “manajemen waktu adalah jenis keterampilan yang berkaitan dengan segala bentuk upaya dan tindakan seseorang yang dilakukan secara terencana agar individu dapat memanfaatkan waktunya dengan sebaik-baiknya”.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen waktu adalah suatu cara individu untuk memanfaatkan waktu agar segala tindakan atau bentuk upaya berjalan dengan sebaik-baiknya serta dapat bersifat efektif dan efisien untuk segala jenis produktivitas.

2. Pengertian Manajemen Waktu

Manajemen waktu didefinisikan sebagai ketrampilan yang dimiliki seseorang dalam mengatur waktu, menyelesaikan tugas merencanakan jadwal, serta menggunakan waktu secara efektif dan efisien sehingga memberikan keuntungan bagi dirinya (2019: 13) Dundes dan Marx

Dalam Asror). Sedangkan Menurut Singh dan Jain (2013) manajemen waktu adalah proses perencanaan dan pelaksanaan pantauan sadar atas sejumlah waktu yang digunakan untuk aktivitas khusus, terutama untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi dan produktivitas. Atau seperti dikatakan Humes (dalam *journal Character Building Development Center* Vol. 5, No. 2, 2014 p. 779) , manajemen waktu secara singkat dapat diartikan sebagai suatu seni mengatur, mengorganisasi, menjadwalkan, serta mengalokasikan waktu seseorang untuk menghasilkan kerja lebih efektif dan produktif.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen Waktu

Therese Hoff Macan dkk menjelaskan bahwa manajemen waktu setiap individu berbeda-beda dengan individu lain. Hal tersebut dikarenakan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi manajemen waktu, yaitu sebagai berikut:

a. Usia

Penelitian Hoff Macan dkk. yang menunjukkan bahwa semakin tinggi usia seseorang, maka semakin baik pula kemampuan manajemen waktunya.

b. Jenis Kelamin

Hoff Macan dkk juga berpendapat bahwa apabila wanita mempunyai waktu luang, maka wanita lebih suka mengisi waktu luang tersebut dengan melakukan pekerjaan yang ringan daripada bersantai-santai. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa hampir

seluruh waktunya cenderung digunakan untuk diisi dengan berbagai macam aktivitas.

4. Manfaat Manajemen Waktu

Manajemen waktu yang sesuai dengan kebutuhan, dapat membantu kita menyelesaikan pekerjaan dalam waktu singkat. Manajemen waktu merupakan hal yang tidak boleh diabaikan oleh seorang yang ingin membangun bisnis bahkan harus menjadi pondasi utama untuk mencapai target. Pentingnya menggunakan manajemen waktu bagi sebuah organisasi karena dapat membantu organisasi atau individu untuk menentukan prioritas berdasarkan sebuah urgensi sebuah aktivitas. Selain itu dapat mencegah setiap individu untuk menunda pekerjaan dan juga dapat mengatur waktu pekerjaan agar tidak berbenturan satu sama lainnya. Manajemen waktu juga dapat membantu evaluasi terhadap hasil semua pekerjaan individu atau organisasi.

Forysth (Dalam Guritno, 2019:13-14) mengemukakan “manfaat manajemen waktu dibagi menjadi 2 yaitu:

a. Bagi organisasi

- 1) Membantu individu atau organisasi dalam menentukan prioritas. Misalnya menentukan tingkat urgensi melakukan sebuah aktivitas.
- 2) Membantu mengurangi kecenderungan untuk menunda-nunda pekerjaan yang harus diselesaikan.

- 3) Dapat membantu untuk mencegah terjadinya bentrok waktu dalam mengerjakan dua atau lebih pekerjaan dalam waktu yang bersamaan.
- 4) Membantu proses evaluasi terhadap hasil pekerjaan individu atau organisasi.

b. Bagi Individu

- 1) Kemampuan individu dalam mencapai produktivitas dan efisiensi yang lebih besar.
- 2) Memiliki reputasi professional yang lebih baik
- 3) Terhindar dari tekanan atau stress yang berkurang
- 4) Membantu meningkatkan peluang dalam mencapai kesuksesan
- 5) Memiliki keseimbangan dalam kehidupan pribadi dan kesempatan karir yang lebih baik.

5. Indikator Manajemen Waktu

Mengatur waktu secara rapi dan efektif bukanlah pekerjaan yang mudah apalagi berupaya untuk menepatinya secara konsisten. Setiap orang pasti akan memiliki sekian banyak kegiatan dan tantangan, peran dan sekaligus tanggung jawab serta prioritas lain yang harus dilakukan. Semua kegiatan dan tuntutan itu akan selalu bersaing merebut waktu dan perhatian. Masa adaptasi menuntut terjadinya perubahan besar di dalam menata manajemen waktu. Indikator pengukuran manajemen waktu mangacu pada aspek-aspek manajemen

waktu. Atkinson dalam Lutfiana V, (2010;12) mengemukakan “Indikator Manajemen Waktu yaitu:

a. Menetapkan Tujuan

Bagian utama dari pengelolaan waktu adalah menetapkan tujuan dari hal-hal yang ingin dicapai atau yang akan dikerjakan. Dengan menetapkan tujuan dapat membantu individu untuk memfokuskan perhatian kearah tujuan atau sasaran yang hendak dicapai.

b. Menghindari Penundaan

Penundaan adalah penangguhan sesuatu hal hingga terlambat dikerjakan, dimana pekerjaan tersebut seharusnya diselesaikan sekarang atau lebid dini lagi.

c. Memunimukan Waktu yang Terbuang

Pemborosan waktu mencakup segala kegiatan yang menyita waktu dan kurang memberikan manfaat yang maksimal.

Peminiman waktu harus didukung oleh sikap positif serta keinginan untuk mengubah kebiasaan, mempunyai rencana yang tepat, dan membina disiplin kepribadian”.

E. Kerangka Pikir

1. Kerangka Pikir

Kerangka pikir ialah urutan-urutan logis dari penelitian yang dijadikan dasar penelitian untuk memecahkan masalah penelitian yang digambarkan dalam sebuah skema atau bagan dan diberikan

penjelasan. Kesesuaian beban kerja, kapabilitas karyawan dan manajemen waktu dengan kebutuhan jumlah karyawan merupakan hal yang paling utama untuk meningkatkan prestasi keoptimalan kerja untuk mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Oleh karena itu, maka sejalan kerangka pikir yang dapat dibuat bagaimana perencanaan kebutuhan karyawan Toko Onderdial Motor di Podorejo berdasarkan *work load* (beban kerja) dan *employee capability* (kapabilitas pegawai) dan manajemen waktu.

Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

