

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

A. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Mathis dan Jackson (dalam Donni Juni Priansa 2017:48) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah hal-hal yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan dalam mengemban pekerjaannya. Rivai dan Sagala (dalam Donni Juni Priansa 2017:48) menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Menurut Sutrisno (2016: 6), kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melakukan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalani tugas.

Benardin dan Russel (dalam Donni Juni Priansa 2017:48) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil kemampun, keahlian, dan keinginan yang dicapai. Milkovich dan Boudreau (dalam Donni Juni Priansa 2017:48) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan.

Kinerja menurut Robbins (dalam Donni Juni Priansa 2017:48) berkaitan dengan banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya. Sinambela dkk (dalam Donni Juni Priansa 2017:48) menyatakan bahwa kinerja adalah kemampuan pegawai dalam melakukan keahlian tertentu.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas, dapat penulis simpulkan bahwa kinerja adalah sesuatu yang dilakukan oleh karyawan dengan menggunakan keterampilan dan keahlian yang dimiliki sebagai bentuk kontribusi karyawan terhadap organisasi untuk menunjang tercapainya tujuan organisasi.

2. Kriteria Kinerja Karyawan

Schuler dan Jackson (dalam Donni Juni Priansa 2017:49) menyebutkan ada tiga kriteria yang berhubungan dengan kinerja, yaitu:

a. Sifat

Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan ketrampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada cara kerja seseorang, bukan pada yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.

b. Perilaku

Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada cara pekerjaan dilaksanakan. Kriteria ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antarpersonal karyawan. Sebagai contoh, apakah pegawainya ramah atau menyenangkan.

c. Hasil

Kriteria berkenaan dengan hasil semakin populer dengan semakin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan daripada bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mathis dan Jackson (dalam Donni Juni Priansa 2017:50) adalah sebagai berikut:

a. Kemampuan individual

Mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat ketrampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis. Dengan demikian, kemungkinan seorang pegawai mempunyai kinerja yang baik, jika kinerja pegawai tersebut memiliki tingkat keterampilan baik, pegawai tersebut akan menghasilkan yang baik pula.

b. Usaha yang dicurahkan

Usaha yang dicurahkan bagi karyawan adalah ketika kerja, kehadiran, dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan dengan baik. Oleh karena itu, jika karyawan memiliki tingkat ketrampilan untuk mengerjakan pekerjaan, ia tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit upaya. Hal ini berkaitan dengan perbedaan antara tingkat keterampilan dan tingkat upaya. Tingkat keterampilan merupakan cerminan dari kemampuan yang dilakukan, sedangkan tingkat upaya merupakan cerminan dari sesuatu yang dilakukan.

c. Lingkungan organisasional

Di lingkungan organisasional, organisasi menyediakan fasilitas bagi karyawan yang meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi, dan manajemen.

4. Penilaian Kinerja Karyawan

Maier (dalam Donni Juni Priansa 2017:60) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah sukses atau tidaknya seseorang dalam mengemban tugasnya. Tingkat keberhasilan karyawan dalam mengemban tugasnya disebut dengan istilah *level of performance* atau level kinerja. Karyawan yang memiliki level kinerja yang tinggi merupakan karyawan yang produktivitas kerjanya tinggi. Penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting untuk mengetahui level kinerja karyawannya.

Penilaian kinerja menurut Mondy dan Neo (dalam Donni Juni Priansa 2017:61) merupakan sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya. Lebih lanjut, Mejia dkk (dalam Donni Juni Priansa 2017:61) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan proses yang terdiri atas berikut ini.

- a. Identifikasi, yaitu proses mengidentifikasi faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisis jabatan.
- b. Pengukuran, yaitu inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja pegawai yang baik dan buruk. Manajemen perusahaan harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau membandingkan kinerja antar karyawan yang memiliki kesamaan tugas.

- c. Manajemen, yaitu tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi pada masa depan untuk meningkatkan potensi karyawan yang ada di perusahaan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawannya.

5. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2012: 260), indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu:

- a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

- b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

- c. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

- d. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

f. Komitmen kerja

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

B. Beban Kerja

1. Pengertian Beban Kerja

Workload atau beban kerja merupakan usaha yang harus dikeluarkan oleh seseorang untuk memenuhi “permintaan” dari pekerjaan tersebut. Sedangkan kapasitas adalah kemampuan/kapasitas manusia. Kapasitas ini dapat diukur dari kondisi fisik maupun mental seseorang. Beban kerja yang dimaksud adalah ukuran (porsi) dari kapasitas operator yang terbatas yang dibutuhkan untuk melakukan kerja tertentu.

Panggabean (dalam Arifin Erisman dan Eti Arini 2015:76) menjelaskan bahwa beban kerja merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan di berbagai instansi negeri maupun swasta. Beban kerja diperlukan untuk menetapkan waktu bagi seorang pekerja yang memenuhi persyaratan (qualified) dalam menyelesaikan pekerjaan tertentu pada suatu tingkat kinerja yang telah ditetapkan.

Menurut Heizer dan Render (dalam Arifin Erisman dan Eti Arini 2015:76), beban kerja adalah jumlah waktu yang diperlukan rata-rata

tenaga kerja, untuk mengerjakan aktivitas kerja khusus dalam kondisi kerja yang normal, atau dengan kata lain standar tenaga kerja dapat digunakan untuk menetapkan jumlah personil, agar mampu menghasilkan produksi yang diharapkan organisasi.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas, dapat penulis simpulkan bahwa beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang dilakukan oleh karyawan yang membutuhkan proses dan kemampuan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Beban kerja dipengaruhi oleh 2 faktor, yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Menurut Manuaba (dalam jurnal Dani Praditya Setiawan 2016:19), faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja antara lain:

- a. Faktor eksternal, yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti:
 - 1) Tugas-tugas yang bersifat fisik, seperti tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, dan tugas-tugas yang bersifat psikologis, seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan, tanggung jawab pekerjaan.
 - 2) Organisasi kerja, seperti lamanya waktu bekerja, waktu istirahat, shift kerja, kerja malam, system pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.

- 3) Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.
- b. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Faktor internal meliputi faktor somatic (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, dan kondisi kesehatan) dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, dan kepuasan).

3. Jenis-Jenis Beban Kerja

Menurut Munandar (dalam jurnal Rocky Abang, Ni Putu Nursiani, dan Ronald P. C Fanggidae 2018: 228), beban kerja adalah keadaan dimana karyawan dihadapkan pada tugas yang harus diselesaikan pada waktu tertentu. Disamping itu beban kerja berlebihan kuantitatif dan kualitatif dapat menimbulkan kebutuhan untuk bekerja selama jumlah jam yang sangat banyak, yang merupakan jumlah tambahan dari stres. Beban kerja merupakan suatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan dan persepsi dari pekerja. Beban kerja kadang-kadang didefinisikan secara operasional pada faktor-faktor seperti tuntutan tugas atau upaya-upaya yang dilakukan untuk melakukan pekerjaan.

Menurut Munandar (dalam jurnal Rocky Abang, Ni Putu Nursiani, dan Ronald P. C Fanggidae 2018: 228) beban kerja meliputi dua jenis yaitu:

- a. Beban kerja kuantitatif, meliputi: harus melakukan pekerjaan secara ketat selama jam kerja, banyaknya pekerjaan dan beragam pekerjaan yang harus dikerjakan, kontak langsung karyawan pada tugas-tugas secara terus menerus selama jam kerja.
- b. Beban kerja kualitatif, meliputi pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan tidak mampu mengimbangi sulitnya pekerjaan, tanggung jawab yang tinggi harapan manajer terhadap kualitas kerja yang optimal, tuntutan pekerjaan terhadap hasil kerja.

4. Indikator Beban Kerja

Menurut Putra (dalam skripsi Theresia Retno Puspa Henani 2018: 15), indikator beban kerja meliputi:

- a. Target yang harus dicapai

Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya, misal mendapatkan nasabah dan pendapatan omset perusahaan yang telah ditetapkan. Pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

b. Kondisi pekerjaan

Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya, misal mengambil keputusan dengan cepat saat melayani nasabah, menjaga barang gadai sebaik mungkin, serta mengatasi kejadian tak terduga seperti harus bekerja diluar jam kerja untuk mendatangi nasabah dan menyelesaikan pekerjaan lainnya.

c. Standar pekerjaan

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

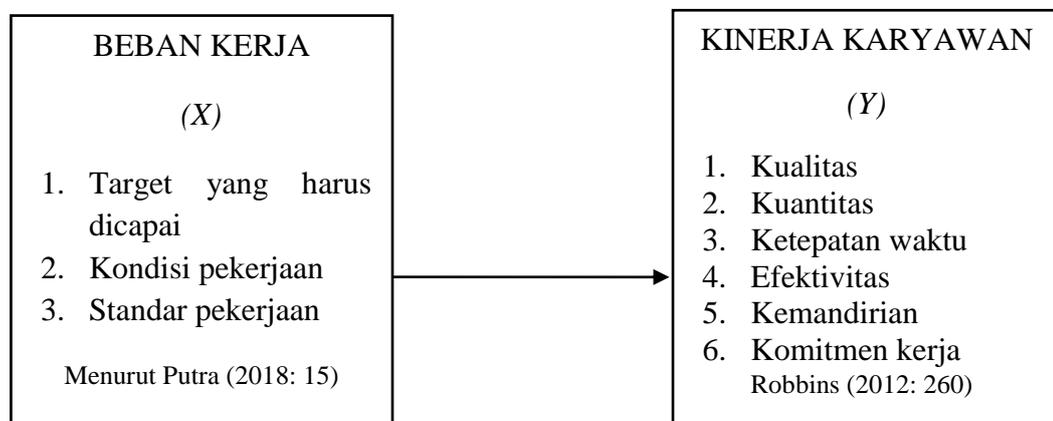
C. Kerangka Pikir Penelitian

Menurut Sugiyono (2018: 129), “Kerangka pikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan”.

Dalam suatu organisasi beban kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Jika beban kerja terlalu tinggi dapat menyebabkan munculnya suatu permasalahan kinerja. Kondisi seperti ini menuntut karyawan untuk bekerja lebih keras lagi daripada biasanya dalam menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawabnya. Setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan dan ketahanan yang berbeda dalam menghadapi beban kerja yang sama.

Pemberian beban kerja yang tinggi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga karyawan kurang maksimal dalam melakukan pekerjaannya. Dengan pemberian beban kerja yang efektif organisasi dapat mengetahui sejauh mana karyawannya dapat diberikan beban kerja yang maksimal dan sejauh mana pengaruhnya terhadap kinerja organisasi itu sendiri. Pembagian beban kerja yang tepat dan sesuai dengan kemampuan karyawan sangat perlu diperhatikan karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan juga pencapaian organisasi itu sendiri.

Gambar 2.1
Kerangka Pikir Penelitian



D. Hipotesis

Menurut V. Wiratna Sujarweni (2015: 68) mengemukakan bahwa :
 “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap tujuan penelitian yang diturunkan dari kerangka pemikiran yang telah dibuat”. Adapun hipotesis

yang dapat dibuat berdasarkan pemaparan dalam rumusan masalah dan teori adalah:

Ada pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada BTM Amanah Bina Insan Bangunrejo.