

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

A. Kinerja Organisasi

1. Teori Kinerja Organisasi

Konsep kinerja dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil. Kinerja merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu dari suatu organisasi. Penilaian kinerja sangat penting dilakukan karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Keban (2017: 2) kinerja merupakan terjemahan dari “*performance*” yang sering diartikan sebagai penampilan, unjuk rasa atau prestasi. Kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan, sedangkan menurut Mahsun (2016: 7) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program, kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi.

Dari beberapa pendapat diatas, maka konsep suatu kinerja adalah gambaran mengenai pencapaian oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi dalam pelaksanaan kegiatan, program, serta kebijaksanaan guna mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi yang ditetapkan.

2. Pengertian Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan gambaran mengenai hasil kerja suatu organisasi dalam mencapai tujuannya yang dipengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa fisik seperti sumber daya manusia maupun nonfisik seperti peraturan, informasi, dan kebijakan. Konsep kinerja organisasi juga menggambarkan bahwa setiap organisasi publik memberikan pelayanan kepada masyarakat dan dapat dilakukan pengukuran kinerjanya dengan menggunakan indikator-indikator kinerja yang ada untuk melihat apakah organisasi tersebut sudah melaksanakan tugasnya dengan baik dan untuk mengetahui tujuannya sudah tercapai atau belum.

Menurut Mulyadi (2017;: 337) “kinerja organisasi adalah keberhasilan personel, tim atau organisasi dalam mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan”. Kinerja (performance) menurut Daft (2016: 23) adalah “kemampuan untuk pencapaian tugas organisasi dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien”. Sumber daya yang dimaksudkan meliputi sumber daya manusia, seluruh kekayaan, kapabilitas, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi serta pengetahuan yang dikendalikan perusahaan. Kinerja didefinisikan sebagai gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan, program serta kebijakan dengan menggunakan sejumlah sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sembiring 2018:81).

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut mengindikasikan bahwa untuk mencapai hasil kerja organisasi yang maksimal adalah dengan mengelola serta memanfaatkan sumber daya organisasi secara baik.

3. Penilaian Kinerja Organisasi

Dewasa ini organisasi fokus pada pengelolaan aset tidak berwujud (misalnya, hubungan pelanggan, produk dan layanan yang inovatif, berkualitas tinggi dan responsif proses operasi) yang bersifat non-keuangan, daripada mengelola aset berwujud (seperti *fixed aset* dan persediaan).

Menurut Slavkovic dan Babic (2016: 76), kinerja organisasi terdiri dari indikator sebagai berikut:

- a. Penurunan biaya, merupakan kemampuan perusahaan untuk menurunkan biaya dari pendapatan yang diperoleh pada operasional konstan.
- b. Produktivitas karyawan, merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dari sarana prasarana pendukung yang disediakan perusahaan.
- c. Peningkatan profitabilitas, adalah laba yang diperoleh perusahaan dengan mengurangi pendapatan dan biaya yang terjadi.
- d. Kualitas produk dan jasa, adalah mutu serta kualitas berbagai jenis produk (barang/jasa) yang ditawarkan kepada konsumen
- e. Kepuasan pelanggan, merupakan kepuasan yang dirasakan konsumen atas produk yang dihasilkan.
- f. Pemecahan masalah (problem solving) dengan cepat, merupakan kemampuan perusahaan untuk memecahkan masalah dengan cepat.
- g. Responsif terhadap perubahan teknologi, adalah tindakan perusahaan merespon dengan cepat perubahan teknologi yang sesuai dengan dunia bisnis.
- h. Reputasi organisasi merupakan kemampuan perusahaan untuk selalu menjaga nama baik di mata konsumen dan masyarakat.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja dalam lingkup organisasi adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerjanya. Berhasil tidaknya tujuan dan cita-cita dalam organisasi tergantung bagaimana proses kinerja itu dilaksanakan. Kinerja organisasi tidak lepas dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi.

Menurut Ruky, (2016:7) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi:

- a. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi tersebut.
- b. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi. 3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan.
- c. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
- d. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
- e. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lainnya.

Diatas menjelaskan mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi dalam pencapaian pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh sebuah organisasi atau instansi pemerintahan. Meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi atau instansi pemerintah merupakan tujuan atau target yang ingin dicapai oleh organisasi dan instansi pemerintah dalam memaksimalkan suatu kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Berhasil tidaknya tujuan dan cita-cita dalam organisasi pemerintahan tergantung bagaimana proses kinerja itu dilaksanakan. kinerja tidak lepas

dari faktor-faktor yang mempengaruhi. Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Keith Davis dalam buku Anwar Prabu Mangkunegara (2016:13).

- a. Faktor Kemampuan/ Ability
Secara psikologis, kemampuan ability terdiri dari kemampuan potensi IQ dan kemampuan reality knowledge+skill. Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari maka akan mudah menjalankan kinerja maksimal.
- b. Faktor motivasi
Motivasi diartikan sebagai suatu sikap attitude pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja situation dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka berpikir negatif kontra terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan pada motivasi kerja yang rendah. Situasi yang dimaksud meliputi hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Berdasarkan pengertian diatas bahwa suatu kinerja organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung dan penghambat berjalannya suatu pencapaian kinerja yang maksimal faktor tersebut meliputi faktor yang berasal dari intern maupun ekstern.

5. Indikator Kinerja

Hasil kerja yang dicapai oleh suatu instansi dalam menjalankan tugasnya dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan input, output, outcome, benefit, maupun impact dengan tanggung jawab dapat mempermudah arah penataan organisasi pemerintahan. Adanya hasil kerja yang dicapai oleh instansi dengan penuh tanggung jawab akan

tercapai peningkatan kinerja yang efektif dan efisien. Organisasi pemerintahan menggunakan alat, teori yang digunakan yaitu teori kinerja dari Baban Sobandi dan para ahli lainnya dalam bukunya yang berjudul *Desentralisasi dan Tuntutan Penataan Kelembagaan Daerah*, berikut adalah indikator kinerja organisasi menurut Baban Sobandi (2016 : 179-181):

- a. Keluaran (Output)
Pertama, keluaran (output) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik atau pun non fisik. Suatu kegiatan yang berupa fisik maupun non fisik yang diharapkan dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Kelompok keluaran (output) meliputi dua hal. Pertama, kualitas pelayanan yang diberikan, indikator ini mengukur kuantitas fisik pelayanan. Kedua, kuantitas pelayanan yang diberikan yang memenuhi persyaratan kualitas tertentu. Indikator ini mengukur kuantitas fisik pelayanan yang memenuhi uji kualitas.
- b. Hasil
Kedua, hasil adalah mengukur pencapaian atau hasil yang terjadi karena pemberian layanan. Segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Maka segala sesuatu kegiatan yang dilakukan atau dilaksanakan pada jangka menengah harus dapat memberikan efek langsung dari kegiatan tersebut. Kelompok hasil, mengukur pencapaian atau hasil yang terjadi karena pemberian layanan, kelompok ini mencakup ukuran persepsi publik tentang hasil. Ukuran keluaran disebut sangat bermanfaat jika disajikan secara komparatif dengan hasil tahun sebelumnya, target, tujuan, atau sasaran, norma, atau standar yang diterima secara umum. Efek sekunder dari pelayanan atas penerimaan atau pengguna bisa teridentifikasi dan layak dilaporkan. Ukuran itu mencakup akibat tidak langsung yang signifikan, dimaksud atau tidak dimaksud, positif atau negatif, yang terjadi akibat pemberian pelayanan yang diberikan.
- c. Kaitan Usaha dengan Pencapaian
Ketiga, kaitan usaha dengan pencapaian adalah ukuran efisiensi yang mengkaitkan usaha dengan keluaran pelayanan. Berdasarkan

- pengertian diatas, maka Mengukur sumber daya yang digunakan atau biaya per unit keluaran, dan memberi informasi tentang keluaran di tingkat tertentu dari penggunaan sumber daya, menunjukkan efisiensi relatif suatu unit jika dibandingkan dengan hasil sebelumnya, tujuan yang ditetapkan secara internal, norma atau standar yang bisa diterima atau hasil yang bisa dihasilkan setara. Indikator yang mengaitkan usaha dengan pencapaian, meliputi dua hal. Pertama, ukuran efisiensi yang mengaitkan usaha dengan keluaran pelayanan, indikator ini mengukur sumber daya yang digunakan atau biaya per unit keluaran, dan memberi informasi tentang keluaran ditingkat tertentu dari penggunaan sumber daya di lingkungan organisasi. Kedua, ukuran biaya hasil yang menghubungkan usaha dan hasil pelayanan, ukuran ini melaporkan biaya per unit hasil, dan mengaitkan biaya dengan hasil sehingga manajemen publik dan masyarakat bisa mengukur nilai pelayanan yang telah diberikan.
- d. Informasi Penjelas
Keempat, informasi penjelas adalah suatu informasi yang harus disertakan dalam pelaporan kinerja yang mencakup informasi kuantitatif dan naratif. Membantu pengguna untuk memahami ukuran kinerja yang dilaporkan, menilai kinerja suatu organisasi, dan mengevaluasi signifikansi faktor yang akan mempengaruhi kinerja yang dilaporkan. Ada dua jenis informasi penjelas yaitu pertama, faktor substansial yang ada diluar kontrol seperti karakteristik lingkungan dan demografi. Kedua, faktor yang dapat dikontrol seperti pengadaan staf.

B. Manajemen Sumberdaya Manusia

1. Teori Manajemen Sumberdaya Manusia

Manajemen adalah ilmu atau seni tentang bagaimana menggunakan sumber daya secara efisien, efektif, dan rasional untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen sumber daya manusia terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang memengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-

aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat digunakan secara efektif guna mencapai berbagai tujuan.

Menurut Jaja Jahari & M. Sobry Sutikno (2018:7) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut: Salah satu alasan utama berdirinya organisasi adalah untuk mencapai tujuan. Usaha untuk mencapai tujuan tersebut dilaksanakan melalui pelaksanaan berbagai macam tugas. Berbagai macam tugas itu tentu saja berbeda-beda, dan tugas-tugas itu harus dilakukan secara efektif dan efisien untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Supaya bisa efektif dan efisien, tugas-tugas itu harus dilakukan oleh orang atau pelaksana yang tepat, yang memiliki kemampuan sesuai dengan beban tugas yang harus dilaksanakan, sehingga para pelaksana memiliki dorongan atau motivasi yang tinggi untuk menjalankannya. Selain dipengaruhi oleh adanya kesesuaian dengan kemampuan, juga harus sesuai dengan ganjaran yang diterima, dan tidak ada hambatan-hambatan yang serius dalam pelaksanaan pekerjaan dan lain-lain.

2. Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (2016:10) Pengertian manajemen sumber daya manusia yakni ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Sofyandi (2019: 6) mengungkapkan bahwa Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading and controlling*, dalam setiap aktifitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumberdaya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dan bekerja (Bohlarander dan Snell, 2018:4).

Dari definisi atau pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang menekankan pada unsur SDM dan sudah menjadi tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur manusia secara baik agar

diperoleh tenaga kerja yang tepat sesuai pekerjaannya, sehingga mampu bekerja optimal demi tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi.

3. Tujuan Manajemen Sumberdaya Manusia

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat di pahami karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu, sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Fungsi Manajemen Sumberdaya Manusia

Adapun Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Menurut Hasibuan (2016: 21) yaitu :

- a. Perencanaan
Perencanaan SDM (human resources planing) adalah perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
- b. Pengorganisasian
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart). Organisasi hanya merupakan alat untuk

- mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
- c. **Pengarahan**
Pengarahan (directing) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
 - d. **Pengendalian**
Pengendalian (controlling) adalah kegiatan pengendalian semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.
 - e. **Pengadaan**
Pengadaan (procurement) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
 - f. **Pengembangan**
Pengembangan (development) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
 - g. **Kompensasi**
Kompensasi (compensation) adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.
 - h. **Pengintegrasian**
Pengintegrasian (integration) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.
 - i. **Pemeliharaan**
Pemeliharaan (maintenance) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang

- baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
- j. **Kedisiplinan**
Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
 - k. **Pemberhentian**
Pemberhentian (separation) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

C. Perencanaan Manajemen Sumberdaya Manusia

1. Teori Perencanaan Manajemen Sumberdaya Manusia

Kata manajemen berasal dari dari bahasa Belanda Latin, yaitu dari asal kata manus yang berarti tangan dan agree yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja managere yang artinya menangani. Managere diterjemahkan ke dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda management, dan manager orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, management diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.

Perencanaan dapat diibaratkan sebagai inti manajemen, karena perencanaan membantu untuk mengurangi ketidakpastian di waktu yang akan datang. Perencanaan sumber daya manusia (*human resources planning*) adalah esensial bagi penarikan, seleksi, latihan dan pengembangan, dan kegiatan-kegiatan personalia dalam organisasi.

Perencanaan sumberdaya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhankebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut.

Adapun definisi perencanaan adalah proses memutuskan tujuan-tujuan apa yang akan dikejar selama satu jangka waktu yang akan datang dan apa yang dilakukan agar tujuan-tujuan itu dapat tercapai. Perencanaan efektif haruslah didasarkan atas fakta-fakta dan informasi dan tidak atas emosi dan keinginan. Fakta-fakta yang bersangkutan langsung dengan situasi yang dalam pembahasan, dikaitkan dengan pengalaman dan pengetahuan manajer itu. Seorang perencana harus mampu untuk membayangkan pola kegiatan yang diusulkan dengan jelas. Pada dasarnya perencanaan adalah suatu proses intelektual. Dengan menggunakannya, para manajer mencoba memandang ke depan, mendugaduga kemungkinan-kemungkinan, bersedia siap untuk hal tak terduga, memetakan kegiatan-kegiatan, dan mengadakan urutan-urutan yang teratur untuk mencapai tujuan-tujuan. Perencanaan yang memadai harus berlangsung sebelum kegiatan (Terry, 2016: 43).

2. Pengertian Perencanaan Manajemen Sumberdaya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan bagian dari alur proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia

perusahaan, dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan dimasa depan. Dengan demikian, keberhasilan perencanaan sumber daya manusia akan ditentukan oleh ketepatan pemilihan strategi dalam merancang pemberdayaan sumber daya manusia perusahaan dan memprediksi kebutuhan dimasa depan sesuai dengan dinamika pertumbuhan dan perkembangan bisnis perusahaan. Dilihat dari sudut pandang proses manajemen, perencanaan sumber daya manusia bukan sekedar berkaitan dengan fungsi staffing. Namun lebih dari itu, perencanaan sumber daya manusia mencakup berbagai operasi fungsi dalam mengimplementasikan manajemen sumber daya manusia yang diselaraskan dengan penerapan manajemen strategik perusahaan.

Perencanaan sumberdaya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Pandangan umum ini mengandung arti bahwa ada empat kegiatan yang saling berhubungan, yang membentuk sistem perencanaan sumberdaya manusia yang terpadu (*integrated*): persediaan sumberdaya manusia sekarang, peramalan (*forecasts*) suplai dan permintaan sumberdaya manusia, rencana-rencana untuk memperbesar jumlah individu-individu yang *qualified*, dan berbagai prosedur pengawasan dan evaluasi untuk memberikan umpan balik kepada sistem (Handoko, 2017).

Perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari alur proses manajemen dalam menentukan pergerakan SDM perusahaan, dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan (Suwatno dan Priansa, 2018: 44). Hal senada juga dikemukakan (Siagian, 2016: 41), Bahwa yang menjadi fokus perhatian dalam perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin, bahwa dalam perusahaan tersedia sumber daya manusia yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat pula.

3. Tujuan Perencanaan Manajemen Sumberdaya Manusia

Tujuan perencanaan sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2017:44) yaitu :

- a. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan perusahaan.
- b. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- c. Untuk menghindari terjadinya mis manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- e. Untuk menghindari kekurangan dan/ atau kelebihan karyawan.
- f. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi pengembangan, kompensasi, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

Menurut Sutrisno (2017:34), Perencanaan sumber daya manusia harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu dan organisasi.

- a. Kepentingan individu, perencanaan SDM sangat penting bagi setiap individu, karena dapat membantu meningkatkan potensinya, begitu pula kepuasan karyawan dapat dicapai melalui perencanaan karier.
- b. Kepentingan organisasi, perencanaan SDM sangat penting bagi organisasi dalam mendapatkan calon karyawan yang memenuhi kualifikasi. Dengan adanya perencanaan SDM, dapat dipersiapkan calon-calon karyawan yang berpotensi untuk menduduki posisi manajer untuk masa yang akan datang.

4. Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Manajemen Sumberdaya

Manusia

Menurut Sutrisno (2017:37), Perencanaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi baik oleh faktor yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri (faktor internal) maupun faktor yang berasal dari luar organisasi (faktor eksternal).

- a. Faktor-Faktor Internal Berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri, seperti: Rencana strategis, anggaran, estimasi produksi dan penjualan, perluasan usaha atau kegiatan baru, dan rancangan organisasi dan tugas pekerjaan. Di samping itu, faktor-faktor internal juga dapat dipilahkan berdasarkan sistemnya, seperti: Sistem informasi manajemen dan organisasi, sistem manajemen keuangan, sistem marketing dan pasar, dan sistem manajemen pelaksanaan.
- b. Faktor-Faktor Eksternal Merupakan berbagai faktor yang pertumbuhan dan perkembangannya berada di luar kemampuan, yang termasuk faktor-faktor eksternal, yaitu: Situasi ekonomi, Sosial-Budaya, Politik, Peraturan perundang-undangan, Teknologi, dan Pesaing.

Menurut Siagian (2016:44), faktor perencanaan sumber daya manusia terdiri dari faktor eksternal dan internal dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. Faktor-faktor Eksternal Faktor-faktor eksternal adalah berbagai hal yang pertumbuhan dan perkembangannya berada diluar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. meliputi: situasi ekonomi, sosial budaya, politik, peraturan perundang-undangan, teknologi dan pesaing.

- b. Faktor-faktor Internal Faktor-faktor internal adalah berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri antar lain: rencana strategik, anggaran, estimasi produksi dan penjualan, usaha atau kegiatan baru, dan rancangan organisasi dan tugas pekerjaan. Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia, bahwa faktor internal dan eksternal di atas saling berinteraksi dan mempengaruhi. Perencanaan SDM harus bertitik tolak dari pengkajian terhadap faktor-faktor tersebut.

5. Indikator Perencanaan Manajemen Sumberdaya Manusia

Menurut Nawawi (2017:189) perencanaan sumber daya manusia di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan terdiri dari:

- a. Perencanaan kuantitatif
Yaitu prediksi mengenai jumlah SDM yang dibutuhkan (demand). Indikatornya yaitu: 1. Jumlah karyawan 2. Penerimaan karyawan 3. Sumber yang dapat digunakan
- b. Perencanaan kualitatif
Prediksi kualifikasi (persyaratan) SDM yang relevan dengan jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya pada masa depan. Indikatornya yaitu: 1. Standar kerja 2. Peningkatan kualitas 3. Pekerjaan sesuai kualifikasi.

D. Beban Kerja

1. Teori Beban Kerja

Menurut UU Kesehatan No.36 Tahun 2019 menyatakan bahwa beban kerja merupakan hasil kali antara jumlah pekerjaan dengan waktu dan besaran pekerjaan yang harus dipukul oleh suatu jabatan/unit organisasi. Setiap pekerja dapat bekerja tanpa membahayakan dirinya sendiri dan masyarakat di sekelilingnya, sehingga perlu dilakukan penyesuaian antara beban kerja, kapasitas kerja dan lingkungan kerja untuk memperoleh produktivitas kerja yang optimal.

Workload atau beban kerja merupakan usaha yang harus dikeluarkan oleh seseorang untuk memenuhi kebutuhan dari pekerjaan tersebut. Beban kerja adalah kemampuan tubuh secara fisik atau psikososial untuk menerima pekerjaan. Beban kerja yang berlebihan dapat berakibat pada penurunan waktu reaksi, peningkatan kesalahan dalam mengambil keputusan, penurunan kemampuan untuk berkonsentrasi, serta peningkatan potensi kecelakaan kerja.

Beban kerja merupakan salah satu unsur yang harus diperhatikan bagi seorang tenaga kerja untuk mendapatkan keserasian dan produktivitas kerja yang tinggi selain unsur beban tambahan akibat lingkungan kerja dan kapasitas kerja. Beban kerja dapat dilihat dari 3 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 penggunaan waktu untuk bekerja.

Beban kerja meliputi dua jenis, sebagaimana dikemukakan oleh Munandar (2017:231) jenis beban kerja, yaitu:

- a. Beban kerja kuantitatif, meliputi:
 - 1) Harus melaksanakan pekerjaan secara ketat selama jam kerja.
 - 2) Banyaknya pekerjaan dan beragamnya 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 yang berkualitas.
- 4) Setiap saat dihadapkan pada pengambilan keputusan yang tepat.

2. Pengertian Beban Kerja

Beban kerja merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan, karena beban kerja salah satu yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Beban kerja menurut (Haryono, 2017:36), adalah “jumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh seseorang ataupun sekelompok orang selama periode waktu tertentu dalam keadaan normal”. Sedangkan menurut Adil Kurnia (2018:12) “beban kerja adalah suatu proses analisa terhadap waktu yang digunakan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan tugas-tugas suatu pekerjaan (jabatan) atau kelompok jabatan (unit kerja) yang dilaksanakan dalam keadaan/kondisi normal”.

Menurut Komaruddin (2016:235), analisa beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu, atau dengan kata lain analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seorang petugas. Menurut Simamora (2016:57), analisis beban kerja adalah mengidentifikasi baik

jumlah karyawan maupun kualifikasi karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, 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 harus dilakukan, waktu/batasan waktu yang dimiliki oleh pekerja dalam menyelesaikan tugasnya, serta pandangan subjektif individu tersebut sendiri mengenai pekerjaan yang diberikan kepadanya.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Dalam literatur-literatur yang membahas beban kerja, beban kerja selalu dijelaskan sebagai faktor yang memiliki pengaruh terhadap kinerja. Beban kerja memiliki pengaruh yang langsung terhadap kinerja seorang pekerja, dan dengan demikian mempengaruhi pula kinerja dari suatu kelompok kerja. Pada akhirnya, kinerja kelompok kerja tersebut akan mempengaruhi sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai oleh suatu unit/ divisi.

Lysaght, et al. (2016:147) menegaskan bahwa beban kerja memiliki kaitan 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 disain sistem dilakukan, tim yang

mendisain memutuskan fungsi mana yang diberikan pada manusia dan mana yang diberikan pada sistem. Sekali telah dilakukan pembagian, fungsi dan juga disain dari kendali dan *display* akan mengarahkan tugas dari pekerja. Tugas yang dibagi kepada pekerja merepresentasikan pekerjaan mereka. Teknik faktor manusia dari 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 pekerja melalui banyak cara. Misalnya, melalui tindakan apa yang harus dilakukan oleh seorang pekerja dalam memenuhi tugasnya, melalui jumlah dan tipe dari tugas yang akan ditampilkan, melalui keterbatasan waktu yang tersedia dalam menyelesaikan tugas maupun melalui tingkat akurasi yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas. Kesemua hal di atas menjadi faktor yang berkontribusi terhadap munculnya tuntutan situasi.
 - 3) Konteks lingkungan. Tugas yang dikerjakan oleh pekerja tidaklah dikerjakan sendiri. Suatu tugas dilakukan di dalam suatu 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 di mana tugas dilakukan (misalnya panas, kelembaban, suara, penerangan, getaran, dan gaya gravitasi), disain 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/ tempat kerja (misalnya ukuran, pencahayaan di dalamnya, ventilasi, kendali kelembaban dan suhu, dan pengurangan getaran).
- b. Pekerja
- Setiap pekerja memasuki suatu situasi dengan membawa pengaruh-pengaruh yang dapat mempengaruhi kinerja. Berikut penjelasannya.
- 1) Kondisi sementara Merujuk kepada kondisi awal misalnya kondisi kesegaran tubuh seseorang, yang bisa saja berpengaruh kepada pelaksanaan tugas.
 - 2) Sifat/ bawaan menetap. Tidak hanya kondisi sementara, kondisi seorang pekerja dipengaruhi oleh beberapa karakteristik yang tidak mudah berubah, misalnya tujuan/ motivasi, pengetahuan/ keterampilan, dan kemampuan proses berpikir. Kemampuan proses berpikir ini akan berinteraksi dan berintegrasi dengan pengetahuan dan keterampilan untuk mencapai tujuan dari

tugas. Individu berbeda-beda di dalam hal tujuan, sejauh apa tujuan tersebut sudah terpuaskan 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 menyelesaikan 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 berpikir dari seorang individu dibedakan dari pengetahuan dan keterampilan yang telah diperolehnya 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. Indikator Beban Kerja

Pengukuran beban kerja diartikan sebagai suatu teknik untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas 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 Tarwaka (2017:131) pengukuran kerja bisa dilakukan melalui pengukuran kerja mental secara subjektif (*Subjective Methode*) salah satunya menggunakan teknik Beban Kerja Subjectif (*Subjective Workload Assesment technique-SWAT*) dalam metode SWAT performansi kerja manusia terdiri dari tiga (3) dimensi ukuran beban kerja yang dihubungkan dengan performansi, yaitu :

- a. Beban waktu (*time load*) menunjukkan jumlah waktu yang tersedia dalam perencanaan, pelaksanaan dan monitoring tugas atau kerja.
- b. Beban usaha mental (*mental effort load*) yaitu berarti banyaknya usaha mental dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
- c. Beban tekanan Psikologis (*psychological stress load*) yang menunjukkan tingkat resiko pekerjaan, kebingungan, dan frustrasi.

Selanjutnya Webster dalam Lysaght, et al. (2016:75) mengemukakan beban kerja sebagai “jumlah pekerjaan atau waktu bekerja yang diharapkan dari/ diberikan kepada pekerja dan total jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh suatu departemen atau kelompok pekerja dalam suatu periode waktu tertentu”. Dengan adanya definisi tersebut, Lysaght, et al. (2016:75) membagi tiga kategori besar dari indikator beban kerja, yaitu:

- a. Banyaknya pekerjaan dan hal yang harus dilakukan,
- b. Waktu maupun aspek-aspek tertentu dari waktu yang harus diperhatikan oleh pekerja dan
- c. Pengalaman psikologis subjektif yang dialami oleh seorang pekerja.

D. Kerangka Pikir

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses analisis dan identifikasi yang dilakukan organisasi terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia, sehingga organisasi tersebut dapat menentukan langkah yang harus diambil guna mencapai tujuannya. Selain itu, pentingnya diadakan perencanaan sumber daya manusia ialah organisasi akan memiliki gambaran yang jelas akan masa depan, serta mampu mengantisipasi kekurangan kualitas tenaga kerja yang diperlukan.

Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan SDM

adalah menghubungkan SDM yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang untuk menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas. Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan trend perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

Salahsatu upaya dalam merencanakan sumber daya manusia adalah melalui analisis beban kerja yang dimiliki pegawai. Beban kerja adalah kemampuan tubuh secara fisik atau psikososial untuk menerima pekerjaan. Beban kerja yang berlebihan dapat berakibat pada penurunan waktu reaksi, peningkatan kesalahan dalam mengambil keputusan, penurunan kemampuan untuk berkonsentrasi, serta peningkatan potensi kecelakaan kerja.

Pelaksanaan analisis beban kerja diharapkan agar tuntutan kebutuhan dapat terpenuhi untuk menciptakan efektivitas dan efisiensi serta profesionalisme sumber daya manusia memadai setiap perusahaan. Kegiatan ini juga dapat menghasilkan tolok ukur bagi karyawan atau perusahaan dalam melaksanakan kegiatannya, yaitu berupa analisis jabatan, perkiraan persediaan karyawan, perhitungan kebutuhan karyawan. Hasil analisis beban kerja juga dapat dijadikan tolok ukur untuk meningkatkan produktivitas kerja serta langkah-langkah lainnya dalam rangka meningkatkan pembinaan, penyempurnaan dan pendayagunaan dari segi kelembagaan, ketatalaksanaan

maupun kepegawaian. Upaya tersebut dapat dicapai melalui pelaksanaan analisis beban kerja. Perencanaan SDM melalui beban kerja pegawai diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi sesuai harapan yang terlihat dari Keluaran (Output), Hasil, Kaitan Usaha dengan Pencapaian, dan Informasi Penjelas.

Berdasarkan uraian di atas, kerangka pemikiran dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pikir Penelitian

