

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Suntoro (dalam Indrasari, 2017) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi pada periode waktu tertentu. Menurut As'ad (dalam Indrasari, 2017) kinerja adalah *success full role achievement* yang diperoleh seseorang atau sekelompok orang dari perbuatannya, artinya semakin tinggi kualitas dan kuantitas hasil kerja seseorang, maka akan semakin tinggi pula kinerjanya.

Menurut Paramitadewi (2017), kinerja adalah hasil yang dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Kinerja merupakan prestasi kerja atau *performance*, yaitu hasil kerja selama periode tertentu dibanding dengan berbagai kemungkinan. Pada dasarnya kinerja seorang pegawai merupakan hal yang bersifat individual karena setiap pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugas pekerjaannya. Menurut Hasibuan (dalam Indrasari, 2017) kinerja berasal dari kata prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang dalam bidang pekerjaannya. Pengertian kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan dimana seseorang bekerja.

Menurut Uha (2013), secara konseptual, kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai secara individu dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam organisasi. Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi mempunyai keterkaitan erat. Menurut Kaswan (2012), untuk mendefinisikan kinerja dengan akurat, seorang manager atau pimpinan harus memperhatikan tiga unsur: *goal* (sasaran), *measures* (ukuran) dan *assessment* (penilaian).

Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007), kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan, serta organisasi bersangkutan, ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu, sesuai dengan standar perusahaan atau organisasi. Menurut Astianto (2014), kinerja (*performance*) adalah suatu hasil yang telah dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Mangkunegara (2004), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa definisi kinerja diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh pramuniaga dalam melaksanakan tugasnya sesuai *job description* dengan tanggung jawab guna mencapai target yang ditetapkan.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja yang dicapai oleh individu pekerja sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal dari individu tersebut yang apabila dirinci merupakan

faktor-faktor yang sangat kompleks. Mar'at (dalam Indrasari, 2017) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang, antara lain:

a. Faktor Individu

Faktor individu misalnya perbedaan minat, sikap, jenis kebutuhan dan yang lainnya. Perbedaan-perbedaan tersebut dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

b. Faktor Situasi Kerja

Faktor situasi kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dimana situasi yang mendukung misalnya adanya kondisi kerja yang mendukung, sarana yang menunjang, ruangan yang tenang, sehat, adanya pengakuan atas prestasi yang ada, pemimpin yang mengerti akan kebutuhan karyawan, serta sistem kerja yang mendukung, tentunya akan mendorong pencapaian kinerja yang tinggi.

Menurut Moorhead dan Chung/Megginson (dalam Irawati, 2017) kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

1. Kualitas pekerjaan (*Quality of work*)

Adalah tingkat baik atau buruknya suatu pekerjaan yang diterima oleh seorang karyawan dan dilihat dari segi ketelitian, kemampuan, dan keterampilan kerja.

Kualitas kerja pramuniaga dilihat dari ketelitian pramuniaga dalam mengerjakan tugas pekerjaan, kemampuan pramuniaga dalam memberikan pelayanan kepada konsumen dan mencapai target pekerjaan, dan keterampilan pramuniaga dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsi.

2. Kuantitas pekerjaan (*Quantity of work*)

Adalah suatu proses penempatan seorang karyawan yang sesuai dengan *background* pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini dilihat dari kemampuan karyawan dalam memahami tugas dalam pekerjaannya.

Kuantitas pekerjaan pramuniaga adalah dapat memenuhi standar kinerja yaitu pramuniaga dapat memenuhi target penjualan yang telah ditetapkan, dapat melayani konsumen dengan maksimal, dan juga pekerjaan rutin terselesaikan dengan cepat seperti pendisplayan barang, perhitungan stok barang masuk dan keluar, dan menjaga serta mengontrol kualitas barang.

3. Kreatifitas (*Creativity*)

Adalah kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan, mampu menuangkan ide-ide dan saran kreatif untuk kemajuan perusahaan.

Kreatifitas pramuniaga adalah pramuniaga memiliki inisiatif yang baik untuk pekerjaan dan tugas-tugas / pekerjaan baru serta berani mengungkapkan ide-ide kreatif untuk memajukan penjualan di *outlet* Lawang Agung.

Menurut Gibson (2003), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

1. Variabel Individual, terdiri dari:

- a. Kemampuan dan keterampilan.

Terdiri dari mental dan fisik. Kemampuan dan keterampilan berperan penting dalam perilaku dan kinerja individu. Kemampuan adalah *trait* (bawaan atau dipelajari) yang mendorong seseorang mengerjakan sesuatu mental atau fisik. Keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan tugas seperti keterampilan mengoperasikan komputer atau keterampilan berkomunikasi dengan jelas untuk tujuan dan misi kelompok.

b. Latar belakang

Adalah karakteristik seorang individu yang meliputi keluarga, tingkat sosial, dan penghasilan.

c. Demografis

Terdiri dari jenis kelamin, ras dan keragaman budaya. Penelitian menunjukkan bahwa pria dan wanita adalah sama dalam hal kemampuan belajar, daya ingat, kemampuan penalaran, kreativitas, dan kecerdasan. Namun beberapa peneliti masih percaya adanya perbedaan kreativitas, penalaran, dan kemampuan belajar antara pria dan wanita. Keragaman adalah sebuah istilah yang digunakan untuk menjelaskan variasi budaya, etnis, dan ras dalam suatu populasi.

2. Variabel Organisasional, terdiri dari:

a. Sumberdaya

Adalah potensi nilai materi atau unsur-unsur dalam kehidupan.

b. Kepemimpinan

Adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna menciptakan kinerja yang baik.

c. Kompensasi

Adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya.

d. Struktur

Adalah pola dan kelompok pekerjaan dalam suatu organisasi.

e. Desain pekerjaan

Adalah rincian tugas dan cara pelaksanaan tugas atau kegiatan yang mencakup siapa yang mengerjakan tugas, bagaimana tugas itu dilaksanakan, dimana tugas tersebut dikerjakan dan hasil apa yang diharapkan

3. Variabel Psikologis, terdiri dari:

a. Persepsi

Adalah proses kognitif individu dalam memilih, mengatur, menyimpan, dan menginterpretasikan rangsangan menjadi gambaran dunia yang utuh dan berarti.

b. Sikap

Adalah perasaan positif atau negatif atau keadaan mental yang selalu disiapkan, dipelajari, dan diatur melalui pengalaman yang memberikan pengaruh khusus pada respon seseorang terhadap orang, obyek-obyek dan keadaan.

c. Kepribadian

Adalah karakteristik dan kecenderungan yang stabil serta menentukan sifat umum dan perbedaan dalam perilaku seseorang. Kepribadian dipengaruhi oleh keturunan, budaya, dan faktor sosial.

d. Belajar

Adalah suatu proses usaha yang dilakukan individu untuk memperoleh suatu perubahan tingkah laku yang baru keseluruhan, sebagai hasil pengalaman individu itu sendiri dalam interaksinya dengan lingkungan.

e. Motivasi

Adalah konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau di dalam diri seseorang yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku.

Mangkunegara (2004) mengemukakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Faktor kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan real (*knowledge + skill*). Artinya, seseorang yang memiliki *IQ* tinggi dan ditunjang dengan pendidikan yang memadai serta terampil dalam melaksanakan tugasnya, ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Sementara faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri seseorang agar terarah untuk mencapai tujuan kerja.

Menurut Febrianti (dalam Irawati, 2017), faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah:

1. Latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan pekerjaan.

2. Komitmen karyawan yang rendah.
3. Motivasi karyawan yang rendah.
4. Kurangnya disiplin karyawan.
5. Tingginya beban kerja yang diberikan perusahaan

3. Dimensi Kinerja Karyawan

Munandar (2006) membuat model penilaian prestasi kerja yang mencakup tiga aspek di dalamnya, antara lain:

- a. *Identification*, yaitu mengidentifikasi segala ketentuan yang menjadi area kerja seorang manajer untuk melakukan uji penilaian prestasi kerja. Identifikasi secara rasional dan legal memerlukan sistem pengukuran berdasarkan *job analysis*. Sistem penilaian akan terfokus pada prestasi kerja yang mempengaruhi keberhasilan organisasi daripada karakteristik yang tidak berhubungan dengan prestasi kerja seperti ras, umur, dan jenis kelamin.
- b. *Measurement*, pengukuran (*measurement*) merupakan bagian tengah dari sistem penilaian, guna membentuk *managerial judgement* prestasi kerja yang memilah hasil baik-buruknya. Pengukuran prestasi kerja yang baik harus konsisten melalui organisasi.
- c. *Management*, yaitu penilaian prestasi kerja bagi tenaga kerja dan memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kerja serta memotivasi tenaga kerja di masa berikutnya.

Menurut Mariam (2009), variabel kinerja karyawan dibentuk dari delapan indikator, antara lain:

1. Perilaku inovatif adalah perilaku untuk memunculkan, meningkatkan, dan menerapkan ide-ide baru dalam tugasnya, kelompok kerjanya atau organisasinya.
2. Pengambilan inisiatif adalah kemampuan seseorang untuk menghasilkan sesuatu yang baru atau asli atau menghasilkan suatu pemecahan masalah.
3. Tingkat potensi diri adalah kemampuan, kekuatan, baik yang belum terwujud maupun yang telah terwujud, yang dimiliki seseorang, tetapi belum sepenuhnya terlihat atau dipergunakan secara maksimal oleh seseorang.
4. Manajemen waktu adalah cara bagaimana membuat waktu menjadi terkendali sehingga menjamin terciptanya sebuah efektifitas dan efisiensi juga produktivitas.
5. Pencapaian kualitas dan kuantitas adalah kualitas kerja meliputi ketelitian, kerapihan, dan ketepatan dalam bekerja atau standar mutu yang telah ditetapkan. Kuantitas kerja berkaitan dengan hasil jumlah volume kerja yang dapat diselesaikan karyawan dalam kondisi normal.
6. Kemampuan diri untuk mencapai tujuan adalah suatu upaya yang dapat dilakukan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Memiliki kemampuan luar biasa tinggi untuk mencurahkan sejumlah besar waktu dan usaha untuk mencapai suatu standar yang tinggi.

7. Hubungan rekan kerja dan pelanggan adalah kemampuan dan keinginan untuk bekerja dengan rekan kerja, atasan, dan pelanggan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.
8. Pengetahuan tentang produk perusahaan adalah pengetahuan yang jelas tentang faktor-faktor yang berhubungan dengan tanggung jawab pekerjaannya.

Menurut Ranupandojo dan Husna (dalam Dewi dkk, 2016), ada beberapa dimensi dan indikator dalam kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu:

- a. Ketelitian

Ketelitian adalah suatu kemampuan untuk mempertahankan perhatian terhadap tugas atau pekerjaan yang sedang dikerjakan.

Ketelitian dalam pekerjaan pramuniaga adalah bertanggung jawab atas stok barang yang meliputi perhitungan stok, mencatat barang yang masuk dan keluar, dan mendisplay barang sesuai kategori serta sistem *fifo*, *lifo* dan *fefo* dengan benar.

- b. Kemampuan

Kemampuan adalah kapasitas individu dalam mengerjakan suatu tugas di pekerjaannya.

Pramuniaga harus mampu melayani dan memberi penjelasan tentang barang yang dijual kepada konsumen, dan juga mampu memahami *product knowledge* yaitu menghafal semua produk yang dijual di *outlet*. Selain itu, pramuniaga juga harus mampu menjaga dan mengontrol kualitas barang.

c. Keterampilan pegawai

Keterampilan adalah kemampuan dan kapastitas individu untuk menggunakan akal, ide dan kreatifitasnya dalam melakukan pekerjaannya. Setiap pramuniaga harus terampil dalam melalukan pelayanan kepada konsumen sehingga konsumen merasa puas, terampil dalam berkomunikasi sehingga menarik minat konsumen. Selain itu, pramuniaga juga harus memiliki keterampilan dalam membuat laporan penjualan agar dapat dipahami dengan mudah oleh atasan.

2. Kuantitas kerja yang terdiri dari dua indikator yaitu:

a. Memenuhi standar kinerja

Memenuhi standar kinerja adalah evaluasi kinerja yang jelas mengenai target yang harus dicapai yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Pramuniaga harus mampu mencapai dan memenuhi target penjualan yang telah ditetapkan oleh perusahaan setiap harinya.

b. Pekerjaan rutin terselesaikan dengan cepat

Pekerjaan rutin yang harus diselesaikan setiap harinya adalah pendisplayan barang, pengecekan barang yang mendekati masa kadaluarsa, dan membersihkan stok barang agar tetap terjaga kebersihannya.

3. Tingkat keandalan yang terdiri dari dua indikator yaitu:

a. Inisiatif

Inisiatif adalah kemampuan seseorang untuk menghasilkan sesuatu yang baru atau asli atau menghasilkan suatu pemecahan masalah.

Pramuniaga harus memiliki inisiatif untuk mengerjakan tugasnya seperti pendisplayan barang yang menarik sehingga konsumen dapat tertarik dengan produk tersebut, dan berinisiatif untuk memunculkan ide kreatif guna meningkatkan penjualan.

b. Rajin

Rajin adalah giat melakukan tugas atau pekerjaannya dengan rasa senang.

Pramuniaga harus rajin dalam hal mengecek produk yang didisplay, seperti mengecek tanggal kadaluarsa, mengecek kemasan produk masih bagus atau rusak, dan juga mengecek kebersihan di sekitar pendisplayan produk serta kebersihan barang. Misal ada barang yang berdebu pramuniaga harus cekatan untuk membersihkannya.

4. Sikap yang terdiri dari dua indikator yaitu:

a. Loyalitas

Loyalitas adalah adanya sikap kesetiaan, kesadaran melaksanakan, tanggung jawab, serta berusaha menjaga nama baik perusahaan.

Pramuniaga memberikan pelayanan yang maksimal kepada konsumen sehingga konsumen merasa puas dan tertarik untuk membeli produk yang ditawarkan serta ada keinginan konsumen untuk kembali di kemudian hari.

b. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesadaran individu akan tugas atau pekerjaan yang harus diselesaikan.

Tanggung jawab sebagai pramuniaga adalah mencapai produktivitas kerja yang maksimal yaitu dengan memberikan pelayanan maksimal kepada konsumen dan melakukan pekerjaannya dengan baik, mencapai target penjualan setiap harinya, menjaga tingkat *shrinkage* atau angka kehilangan barang dengan selalu sigap dalam menjaga dan mengontrol barang, memberikan informasi dan penjelasan tentang barang yang dijual kepada konsumen secara benar dan bijak, dan menjaga kebersihan area penjualan dan *merchandise* untuk menciptakan kenyamanan pada konsumen.

c. Kerjasama

Kerjasama adalah kegiatan yang dilakukan secara bersama-sama untuk mencapai suatu tujuan.

Pramuniaga harus mampu membangun kerjasama yang baik dengan team agar dapat memenuhi target dan juga dengan kerjasama yang baik dapat menciptakan situasi kerja yang kondusif.

4. Macam-macam Metode Penilaian Kerja.

Menurut Wahyono (2015), ada beberapa metode penilaian kinerja karyawan yang harus diperhatikan sesuai dengan kinerja standar (*performance standar*), antara lain:

1. Metode penilaian kinerja skala penilaian (*Rating Scale*)

Metode penilaian kinerja skala penilaian berusaha menilai kinerja karyawan berdasarkan pada faktor kinerja yang telah ditetapkan. Faktor kinerja tersebut adalah inisiatif, kreativitas, pemecahan masalah, perilaku.

2. Metode penilaian kinerja skala pemeringkatan (*Ranking Scale*)

Metode pemeringkatan adalah penilaian kinerja seluruh karyawan berdasarkan pada penilaian sesuai kelompok atau bagian dengan mengurutkan mulai nilai terbesar.

3. Metode penilaian kinerja daftar periksa (*checklist*)

Sebelum melaksanakan perilaku kinerja secara tatap muka (*face to face*), seorang penilai sebaiknya mempersiapkan daftar periksa (*checklist*) sebagai alat untuk membantu mempersiapkan komentar.

Menurut Werther and Davis (dalam Astianto, 2014) ada dua metode penilaian kinerja, yaitu:

1. Metode penilaian yang berorientasi pada masa lalu (*past-oriented appraisal methods*) adalah metode penilaian yang menggunakan perilaku atau data masa lalu sebagai obyek penilaian.
2. Metode penilaian yang berorientasi pada masa depan (*future-oriented appraisal methods*) adalah metode penilaian yang berfokus pada kinerja masa yang akan datang dan dilakukan dengan melakukan evaluasi potensi sumber daya manusia atau membuat target kinerja yang akan diraih.

5. Pengukuran Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi. Bono dan Judge (dalam Indrasari, 2017) mengukur kinerja dari banyak aspek, antara lain:

- a. Kualitas

Kualitas yaitu hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

b. Produktifitas

Produktifitas yaitu jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.

c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

d. Efektivitas

Efektivitas yaitu pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.

e. Kemandirian

Kemandirian yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan.

f. Komitmen Kerja

Komitmen kerja yaitu komitmen kerja antara karyawan dengan organisasinya.

g. Tanggung jawab

Tanggung jawab yaitu tanggung jawab karyawan terhadap organisasinya.

6. Dampak Kinerja Karyawan

Menurut Umam (dalam Satrio, 2015), ada beberapa dampak dari adanya kinerja, antara lain:

a. Pencapaian target

Energi positif setiap orang akan berkolaborasi dan berkontribusi untuk menghasilkan karya dan kinerja terbaik, ketika setiap karyawan dan pimpinan bertindak efektif dengan energi positif dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan arahan dari target.

b. Loyalitas karyawan

Ada beberapa unsur dalam loyalitas, yaitu adanya sikap kesetiaan, kesadaran melaksanakan, tanggung jawab, serta berusaha menjaga nama baik perusahaan. Semakin baik kinerja karyawan, maka semakin tinggi tingkat loyalitasnya.

c. Pelatihan dan pengembangan

Semakin baik kinerja karyawan, maka semakin mudah dalam pelatihan dan pengembangan. Sebaliknya, semakin buruk kinerja karyawan tersebut, maka semakin tinggi kebutuhan karyawan untuk mendapatkan pelatihan dan pengembangan.

d. Promosi

Kinerja dapat digunakan sebagai salah satu pertimbangan untuk promosi karyawan.

e. Mendorong orang agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang berada di bawah standar kinerja.

f. Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan untuk peningkatan organisasi.

B. Beban Kerja

1. Pengertian Beban Kerja

Menurut Paramitadewi (2017), beban kerja adalah sebuah proses yang dilakukan seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas suatu pekerjaan atau kelompok jabatan yang dilaksanakan dalam keadaan normal dalam suatu jangka waktu tertentu. Menurut Menpan (dalam Sitepu, 2013), beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Menurut Pemendagri NO.12/2008 (dalam Sitepu, 2013) beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu.

Pratiwi (2016) mengatakan bahwa beban kerja adalah sejumlah kegiatan, waktu dan energi yang harus dikeluarkan seseorang baik secara fisik maupun mental dengan memberikan kapasitas mereka untuk memenuhi tugas yang diberikan. Menurut Munandar (2006), beban kerja adalah suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu. Beban kerja dapat dibedakan lebih lanjut ke dalam beban kerja berlebihan/terlalu sedikit “kuantitatif”, yang timbul sebagai akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak/sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu, dan beban kerja berlebihan/terlalu sedikit “kualitatif”, yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melakukan suatu tugas, atau tugas tidak menggunakan keterampilan dan/atau potensi dari tenaga kerja.

Menurut Ambar (dalam Chaterina, 2012), beban kerja adalah banyaknya tugas dengan tanggung jawab yang harus dilakukan organisasi atau unit-unitnya dalam satuan waktu dan jumlah tenaga kerja tertentu (*man-hours*). Dalam definisi di atas, ruang lingkup beban kerja lebih difokuskan pada satuan atau unit dalam

organisasi dimana di dalamnya mencakup serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam waktu tertentu. Perlu digaris bawahi adalah meskipun lebih menekankan pada analisisnya satuan maupun unit organisasi, beban kerja juga dimiliki secara individual oleh karyawan yang ada di dalamnya. Beban kerja pada akhirnya menjadi tanggung jawab per individu sesuai dengan tugas-tugasnya dalam rasio waktu tertentu. Menurut Soleman (2011), dari sudut pandang ergonomi, setiap beban kerja yang diterima oleh seseorang harus sesuai atau seimbang baik dalam kemampuan fisik, maupun kognitif, maupun keterbatasan manusia yang menerima beban tersebut. Kemampuan kerja seorang tenaga kerja berbeda dari satu dengan yang lain dan sangat tergantung dari tingkat keterampilan, kesegaran jasmani, usia dan ukuran tubuh dari pekerja yang bersangkutan.

Menurut Suma'mur (dalam Utami, 2012), beban kerja adalah volume pekerjaan yang dibebankan kepada tenaga kerja baik berupa fisik atau mental dan menjadi tanggung jawabnya. Seorang tenaga kerja saat melakukan pekerjaan menerima beban sebagai akibat dari aktivitas fisik yang dilakukan. Pekerjaan yang sifatnya berat membutuhkan istirahat yang sering dan waktu kerja yang pendek. Waktu kerja ditambah dan melebihi kemampuan tenaga kerja maka dapat menimbulkan kelelahan.

Dari beberapa uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah banyaknya tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh pramuniaga dengan kurun waktu yang telah ditentukan.

2. Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Menurut Rodahl dkk (dalam Tarwaka dkk, 2004), secara umum beban kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang sangat kompleks, baik faktor internal maupun faktor eksternal.

A. Faktor eksternal

Faktor eksternal yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti:

1. Tugas-tugas yang dilakukan bersifat fisik, seperti tempat kerja, tata ruang, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, sedangkan tugas-tugas yang bersifat mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, dan tanggung jawab pekerjaan.
2. Organisasi kerja seperti lamanya waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.
3. Lingkungan kerja yang dapat memberikan beban tambahan kepada pekerja, seperti lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja kimiawi, lingkungan kerja biologis, lingkungan kerja psikologis.

B. Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Faktor internal meliputi:

- a. Faktor somatis: jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status, gizi, dan kondisi kesehatan.
- b. Faktor psikis: motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, dan kepuasan.

Faktor lain yang mempengaruhi beban kerja menurut Hart dan Staveland (dalam Tarwaka, 2010), ada tiga faktor utama yang menentukan beban kerja antara lain:

- a. Faktor tuntutan tugas (*task demands*), yaitu beban kerja dapat ditentukan dari analisis tugas-tugas yang dilakukan oleh pekerja.
- b. Usaha atau tenaga (*effort*). Jumlah yang dikeluarkan pada suatu pekerjaan mungkin merupakan suatu bentuk intuitif secara alamiah terhadap beban kerja. Bagaimanapun juga, sejak terjadinya peningkatan tuntutan tugas, secara individu mungkin tidak dapat meningkatkan tingkat *effort*.
- c. Performansi. Sebagian besar studi tentang beban kerja mempunyai perhatian dengan performansi yang akan dicapai.

3. Aspek Beban Kerja

Dimensi beban kerja menurut Suwatno (dalam Anita dkk, 2013) terdiri dari tiga indikator, antara lain:

1) Jam kerja efektif

Menurut Permendagri No.12.Tahun 2008, 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, sholat, dan sebagainya. *Allowance* rata-rata sekitar 25% dari jumlah jam kerja formal.

2) Latar belakang Pendidikan

Menurut UU Sisdiknas No.02.Tahun 2003, pendidikan adalah proses pembelajaran secara aktif untuk mengembangkan potensi diri untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa,

dan negara. Latar belakang pendidikan yang dimaksud dalam dimensi ini adalah tahapan dan kesesuaian pendidikan yang dimiliki oleh pramuniaga PT. Usaha Utama Bersaudara, yang dilihat dari jenjang pendidikan dan kesesuaian jurusan.

3) Jenis pekerjaan yang diberikan

Jenis pekerjaan yang diberikan oleh pramuniaga adalah memberikan pelayanan kepada konsumen dan memberikan informasi mengenai produk yang dijual secara benar, serta menjaga dan mengontrol kualitas barang yang ada di area *outlet*.

Menurut Putra (2012) ada beberapa indikator yang digunakan untuk menganalisis beban kerja yaitu:

1) Target yang harus dicapai

Pemahaman individu tentang besarnya target kerja yang harus diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

2) Kondisi pekerjaan

Meliputi tentang pemahaman individu mengenai kondisi pekerjaannya, seperti mengambil keputusan dalam pekerjaannya dengan cepat dan mengatasi kejadian yang tak terduga di dalam pekerjaan seperti melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang telah ditetapkan (lembur).

3) Standar pekerjaan

Penilaian yang dimiliki individu mengenai pekerjaannya misalnya perasaan yang timbul karena beban kerja yang harus diselesaikan dalam kurun waktu tertentu.

Menurut Tarwaka (2011), ada tiga dimensi ukuran beban kerja yang dihubungkan dengan performansi kerja manusia, yaitu:

1) Beban waktu (*time load*)

Beban waktu menunjukkan jumlah waktu tersedia dalam perencanaan, pelaksanaan dan monitoring tugas atau pekerjaan. Seperti dalam pekerjaannya hampir tidak ada waktu luang atau *overlap* antara aktivitas yang sering terjadi dan terjadi pada semua waktu kerja.

Misal dalam tugas pramuniaga yang harus dikerjakan setiap harinya menuntut pramuniaga untuk selalu *standby* di pekerjaannya, seperti melayani konsumen, ketika tidak ada konsumen, menyelesaikan pekerjaan yang lain, yaitu pendisplayan barang, pengecekan masa kadaluarsa, mengontrol kualitas barang (kemasan produk masih tetap bagus atau ada yang rusak), melakukan perhitungan stok barang yang masuk atau keluar, dan mengecek kebersihan area penjualan. Tugas tersebut membuat waktu luang pramuniaga sedikit atau hampir tidak ada waktu luang untuk sekedar bersantai.

2) Beban mental (*mental effort load*)

Beban mental adalah hubungan antara kemampuan kerja dan tuntutan tugas. Dapat diartikan bahwa ada kesenjangan antara tugas dengan pekerjaannya. Dalam hal ini tugas atau pekerjaan yang dilakukan diperlukan konsentrasi yang tinggi dan perhatian yang penuh.

Pramuniaga harus menjaga dan mengontrol kualitas barang untuk meminimalisir tingkat *shrinkage* atau angka kehilangan barang, selalu mencatat stok barang yang masuk atau keluar. Selain itu pramuniaga juga harus mampu memberikan informasi dan penjelasan mengenai barang yang

dibutuhkan oleh konsumen dengan benar, misalnya menjelaskan manfaatnya jika barang itu berupa obat-obatan. Pramuniaga dituntut untuk memahami sistem pendisplayan barang dengan *fifo*, *lifo*, dan *fefo*. Sistem *Fifo* yaitu pramuniaga mengatur pendisplayan barang dengan melihat barang yang lebih dulu masuk didisplay di posisi depan. Sistem *Lifo* untuk stok baju, pramuniaga harus mengetahui perkembangan *fashion* agar tidak ketinggalan model. Sistem *Fefo* pramuniaga harus mengetahui masa kadaluarsa barang yang pendek untuk dijual terlebih dahulu.

3) Beban Tekanan Psikologis (*psychological stress load*)

Menurut Saputra dkk (2014), beban tekanan psikologis adalah kondisi yang dapat menyebabkan terjadinya suatu kebingungan, frustrasi, dan ketakutan dalam mengerjakan tugas pekerjaan sehingga pekerjaan tampak lebih sulit dan menyebabkan kekacauan konsentrasi yang mempengaruhi langsung performansi karyawan. Tekanan psikologis yang tinggi membutuhkan pengendalian diri yang sangat besar untuk dapat diatasi.

Tuntutan-tuntutan tugas yang harus dipenuhi oleh pramuniaga dapat menimbulkan rasa tertekan dan ketidakmampuan pramuniaga dalam menyelesaikan tuntutan-tuntutan tugas tersebut dapat memicu timbulnya tekanan psikologis. Tekanan yang muncul berkaitan dengan kebingungan dalam tugas pekerjaannya serta frustrasi yang akan menambah beban kerjanya.

4. Dampak Beban Kerja

Beban kerja yang terlalu berat akan mengakibatkan seorang tenaga kerja menderita gangguan atau penyakit yang diakibatkan oleh pekerjaannya tersebut.

Menurut Manuaba (dalam Tarwaka dkk, 2004), beban kerja yang terlalu berlebihan akan menimbulkan kelelahan, baik fisik atau mental dan reaksi-reaksi emosional seperti sakit kepala, gangguan pencernaan dan mudah marah. Beban kerja yang terlalu sedikit dimana pekerjaan yang terjadi karena pengulangan gerak akan menimbulkan kebosanan dan rasa monoton. Kebosanan dalam kerja rutin sehari-hari karena tugas atau pekerjaan yang terlalu sedikit mengakibatkan kurangnya perhatian pada pekerjaan, sehingga secara potensial membahayakan pekerja. Beban kerja yang berlebihan atau rendah dapat menimbulkan stres kerja.

Menurut Pratiwi (2016), beban kerja yang terlalu berat atau kemampuan fisik yang terlalu lemah dapat mengakibatkan seorang pekerja menderita gangguan atau penyakit akibat bekerja. Kondisi lingkungan kerja dapat mengakibatkan beban tambahan terhadap kinerja. Beban kerja tersebut secara individu ataupun kelompok dapat menimbulkan gangguan atau penyakit akibat kerja. Gangguan kesehatan dapat disebabkan oleh faktor yang berhubungan maupun tidak berhubungan dengan pekerjaan.

Irawati (2017) mengatakan bahwa beban kerja dapat menimbulkan dampak negatif bagi karyawan, dampak tersebut antara lain:

a. Kualitas kerja menurun

Kelebihan beban kerja akan mengakibatkan menurunnya kualitas kerja akibat dari kelelahan fisik dan turunnya konsentrasi, pengawasan diri, akurasi kerja sehingga kerja tidak sesuai dengan standar.

b. Keluhan pelanggan

Keluhan pelanggan timbul karena pelayanan yang diterima tidak sesuai dengan harapan. Seperti harus menunggu lama, hasil layanan yang tidak memuaskan.

c. Kenaikan absensi

Beban kerja yang terlalu berat dapat mengakibatkan pegawai terlalu lelah atau sakit. Hal ini berakibat buruk bagi kelancaran kerja organisasi karena tingkat absensi terlalu tinggi, sehingga dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut Susanto (dalam Ambarwati, 2014), dampak dari beban kerja terbagi menjadi dua, yaitu:

1) *Role overload*

Role overload terjadi ketika tuntutan-tuntutan melebihi kapasitas dari seorang manajer atau karyawan untuk memenuhi tuntutan tersebut secara memadai.

2) *Role underload*

Role underload adalah pekerjaan dimana tuntutan-tuntutan yang dihadapi di bawah kapasitas yang dimiliki seorang karyawan. Beban kerja yang terlalu sedikit dimana pekerjaan yang terjadi karena pengulangan gerak akan menimbulkan kebosanan dan rasa monoton. Kebosanan karena tugas atau pekerjaan yang terlalu sedikit mengakibatkan kurangnya perhatian pada pekerjaan sehingga secara potensial membahayakan pekerja.

5. Pengukuran Beban Kerja

Menurut Ilyas (dalam Chaterina, 2012), terdapat 3 cara untuk mengukur beban kerja, antara lain:

1) *Work Sampling*

Work Sampling adalah metode pengukuran beban kerja melalui pengamatan aktivitas atau kegiatan pekerjaan yang dilakukan.

2) *Daily Log*

Daily Log atau pencatatan kegiatan sendiri adalah bentuk pencatatan yang dilakukan oleh karyawan yang bersangkutan. Metode ini sangat bergantung kepada kejujuran dan kerjasama dari karyawan yang menjadi sampel penelitian.

3) *Time and Motion Study*

Time and Motion Study adalah penelaahan gerakan dan waktu yang diperlukan dalam rangka pekerjaan terkait dengan efisiensi tenaga (Sabarguna, 2004). Metode dalam pengukuran ini dilakukan melalui observasi dan membuat catatan mengenai tiap tahap pekerjaan, waktu dan kecepatan kerja. Metode *time and motion study* cocok diterapkan pada organisasi dengan volume aktifitas dan karyawan yang relatif sedikit.

C. Hubungan Antara Beban Kerja Dengan Kinerja Pramuniaga

Menurut Munandar (2006), beban kerja adalah suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu. Menurut Soleman (2011), dari sudut pandang ergonomi, setiap beban kerja yang diterima oleh seseorang harus sesuai atau seimbang baik dalam kemampuan fisik kognitif, maupun keterbatasan manusia yang menerima beban tersebut. Kemampuan kerja seorang tenaga kerja berbeda dari satu dengan yang lain dan sangat tergantung dari tingkat keterampilan, kesegaran jasmani, usia dan

ukuran tubuh dari pekerja yang bersangkutan. Memberikan beban kerja yang efektif dalam sebuah perusahaan, maka perusahaan tersebut dapat mengetahui sejauhmana karyawan-karyawannya dapat diberikan beban kerja yang maksimal dan pengaruhnya terhadap perusahaan tersebut, karena beban kerja sangat penting pengaruhnya bagi sebuah perusahaan.

Pramuniaga di *outlet* Lawang Agung memiliki beberapa *job description* yang harus dikerjakan setiap harinya, antara lain menyambut konsumen yang datang dengan menerapkan 3S (senyum, salam, sapa), memberikan pelayanan dan penjelasan mengenai barang / produk yang dijual kepada konsumen dengan benar dan secara bijak, bertanggung jawab atas stok barang meliputi perhitungan dan mencatat barang yang masuk dan keluar, menjaga dan mengontrol kualitas barang, menjaga kebersihan area penjualan, membantu menata barang datang ke area gudang, memahami *product knowledge* yaitu mampu menghafal semua produk yang dijual di *outlet* untuk memudahkan ketika memberi informasi kepada konsumen, dan mampu memahami sistem pendisplayan barang (*fifo*, *lifo*, dan *fefo*). Selain itu pramuniaga juga dituntut untuk dapat memenuhi target penjualan yang telah ditentukan.

Menurut Tarwaka (2011), ada tiga dimensi ukuran beban kerja yang dihubungkan dengan performasi kerja manusia, yaitu beban waktu (*time load*), beban mental (*mental effort load*), dan beban tekanan psikologis (*psychological stress load*). Beban waktu berhubungan dengan jumlah waktu yang tersedia dalam perencanaan, pelaksanaan dan monitoring tugas atau pekerjaan. Seperti dalam pekerjaannya hampir tidak ada waktu luang atau *overlap* antara aktivitas yang sering terjadi dan terjadi pada semua waktu kerja. Beban mental merupakan

adanya hubungan antara kemampuan kerja dan tuntutan tugas, ada kesenjangan antara tugas dengan pekerjaannya.

Dalam hal ini pramuniaga dituntut untuk berkonsentrasi tinggi dan memiliki perhatian penuh dalam melakukan pekerjaannya dan tidak boleh lalai. Beban psikologis menunjukkan tingkat resiko pekerjaan, yaitu kebingungan, kegelisahan, dan frustrasi akibat dari tekanan tugas pekerjaan. Beban tekanan psikologis adalah kondisi yang dapat menyebabkan terjadinya suatu kebingungan, frustrasi, dan ketakutan dalam mengerjakan tugas pekerjaan sehingga pekerjaan tampak lebih sulit dan menyebabkan kekacauan konsentrasi yang mempengaruhi langsung performansi karyawan. Ketika pramuniaga tidak mampu melakukan tugas-tugasnya dengan baik, dan mengalami kebingungan serta kegelisahan dalam pekerjaannya, dan juga mengalami tekanan maka pramuniaga tersebut akan mengalami gangguan psikologis salah satunya adalah frustrasi dan stres.

Perusahaan harus memperhatikan beban kerja karyawan-karyawannya, baik itu beban kerja fisik maupun beban kerja mental. Beban kerja adalah salah satu yang mempengaruhi kinerja karyawan. Banyaknya tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada seorang karyawan menyebabkan hasil yang dicapai menjadi kurang maksimal karena karyawan hanya mempunyai waktu yang sedikit untuk menyelesaikan banyak tugas, apabila hal ini sering terjadi, maka akan berdampak pada kinerja karyawan itu sendiri.

Menurut Mubarok (2007), beban kerja timbul karena adanya keterbatasan pada kemampuan individu dalam memproses informasi yang diterima. Istilah dalam psikologi dikenal dengan fenomena *bottleneck theory* yaitu kemampuan atensi manusia yang menunjukkan adanya keberhentian (*bottleneck*). Manusia

mudah terganggu konsentrasinya pada waktu-waktu tertentu, cenderung memilih hal-hal yang kurang penting untuk diproses, dan pada akhirnya fokusnya terbagi dan mengganggu kinerjanya

Menurut Suntoro (dalam Indrasari, 2017), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi pada periode waktu tertentu. Mangkunegara (2004), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pramuniaga menjadi penentu suksesnya suatu perusahaan retail. Pramuniaga merupakan karyawan yang berada di ujung tombak penjualan. Artinya, sikap dan pelayanan pramuniaga terhadap konsumen sangat mempengaruhi bagaimana respon konsumen terhadap produk yang dijual. Sebagai profesi di bidang pelayanan, pramuniaga dituntut untuk memberikan pelayanan yang maksimal sesuai dengan *job description* yang dimilikinya.

Ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Moorhead dan Chung/Meggison (dalam Irawati, 2017) yaitu kualitas kerja (*quality of work*) mengenai ketelitian pramuniaga dalam mengerjakan tugas pekerjaan, kemampuan pramuniaga dalam memberikan pelayanan kepada konsumen dan mencapai target pekerjaan, dan keterampilan pramuniaga dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsinya, kuantitas kerja (*quantity of work*) mengenai pramuniaga dapat memenuhi target penjualan yang telah ditetapkan, dapat melayani konsumen dengan maksimal, dan juga pekerjaan rutin terselesaikan dengan cepat seperti pendisplayan barang, perhitungan stok barang masuk dan keluar, dan menjaga serta mengontrol kualitas barang, dan kreatifitas (*Creativity*)

mengenai pramuniaga memiliki inisiatif yang baik untuk pekerjaan dan tugas-tugas / pekerjaan baru serta berani mengungkapkan ide-ide kreatif untuk memajukan penjualan di *outlet* Lawang Agung.

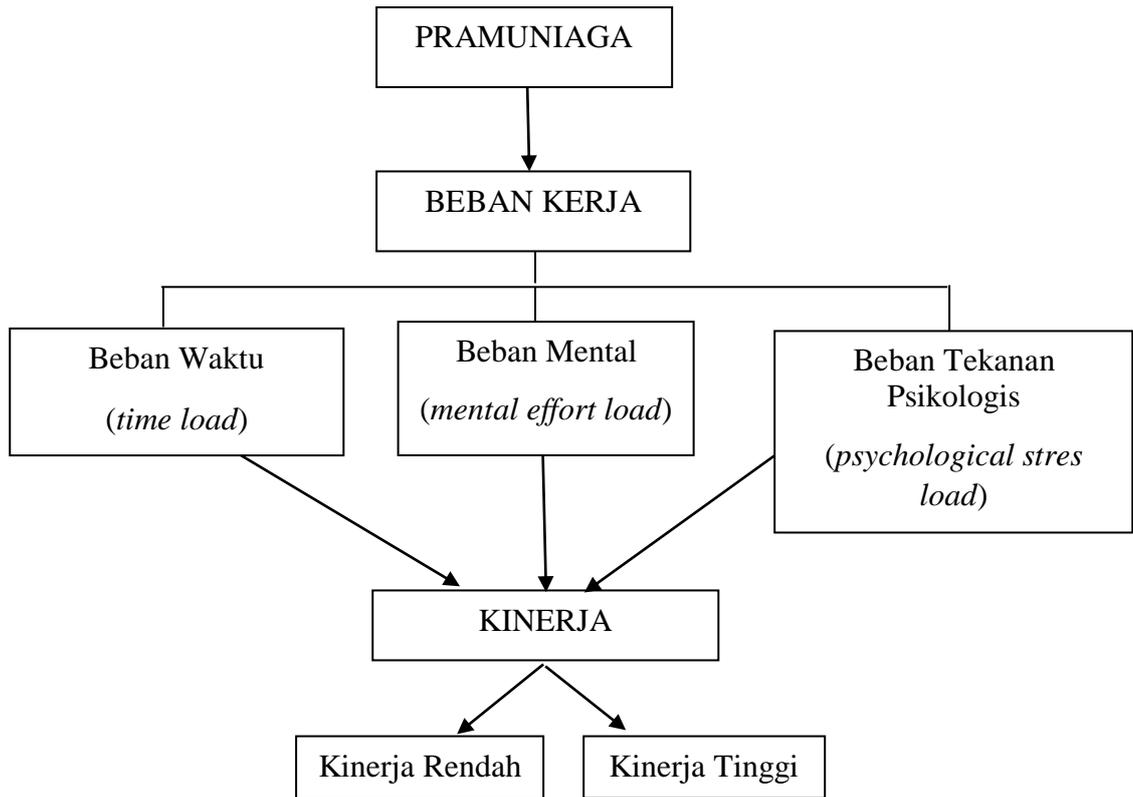
Menurut Ranupandojo dan Husna (dalam Dewi dkk, 2016), ada beberapa dimensi dan indikator dalam kinerja, yaitu kualitas kerja (ketelitian, kemampuan, dan keterampilan), kuantitas kerja (memenuhi standar kerja dan pekerjaan rutin yang terselesaikan dengan cepat), tingkat keandalan (inisiatif dan rajin), dan sikap (loyalitas, tanggung jawab, dan kerjasama).

Paramitadewi (2017) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai sekretariat pemerintah daerah kabupaten Tabanan” menemukan bahwa, semakin rendah beban kerja karyawan, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Sebaliknya, semakin tinggi beban karyawan, maka semakin rendah kinerja karyawan. Beban kerja karyawan harus seimbang agar karyawan dapat maksimal dalam meningkatkan kinerja. Ketika beban kerja yang dialokasikan kepada setiap individu sesuai dengan kemampuan, maka karyawan akan menunjukkan kinerja yang baik.

Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian lain yang relevan yaitu penelitian Putra (2012) yang berjudul “Analisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan divisi marketing dan kredit PT. Wom Finance Cabang Depok” yang mengatakan bahwa beban kerja memiliki pengaruh nyata terhadap kinerja karyawan. Semakin besar beban kerja maka akan semakin menurunkan kinerja karyawan. Sebaliknya, semakin rendah beban kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan

Persoalan kinerja adalah sesuatu yang merupakan variabel yang dapat dipengaruhi oleh faktor lain. Salah satunya adalah beban kerja. Seseorang yang meyakini serta merasa bahwa tugas yang diberikan adalah sebagai tantangan yang harus diselesaikan meskipun tugas tersebut terlalu berlebihan maka seseorang tersebut dapat tetap merasa senang terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, jika tugas yang berlebihan tersebut diyakini dan dirasakan sebagai sebuah beban maka lambat laun mereka akan mengalami kelelahan, baik kelelahan fisik maupun mental sehingga dapat menurunkan kinerja.

D. Kerangka Konseptual



E. Hipotesis

Berdasarkan uraian dari kerangka konseptual dan hasil kajian empiris di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

Ada hubungan antara beban kerja dengan kinerja pramuniaga PT. Usaha Utama Bersaudara.