

BAB II

TINJAU PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Evaluasi beban kerja

Penilaian atau evaluasi kinerja pegawai negeri sipil adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai negeri sipil. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak berhasilan seorang pegawai negeri sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh pegawai negeri sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan pegawai negeri sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan. Penilaian kinerja pegawai negeri sipil dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10/ 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil. Unsur-unsur yang dinilai dalam melaksanakan penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah: (1) kesetiaan (2) prestasi kerja; (3) tanggung jawab; (4) ketaatan; (5) kejujuran; (6) kerjasama; (7) prakarsa; dan (8) kepemimpinan (Amanda, 2008 : 63-65).

Manajemen kepegawaian itu berhubungan dengan masalah-masalah kepegawaian dalam suatu organisasi dan pegawai-pegawai dipandang sebagai individu-individu, bukan sebagai kelompok orang. Fungsi-fungsi manajemen kepegawaian yang meliputi: (1) Analisis jabatan dan analisis; (2) Penilaian jabatan; (3) Klasifikasi atau penggolongan jabatan; (4) Kompensasi; (5)

Penarikan tenaga kerja dan sumbernya; (6) Seleksi; (7) Induksi dan pelatihan; (8) Penilaian kecakapan pegawai; (9) Penyesuaian jabatan; (10) Pengawasan; (11) Moral dan disiplin; (12) Keselamatan dan kesehatan kerja; (13) Pelayanan pegawai; dan (14) Motivasi (Moekijat, 1999 : 7).

Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu menurut (Dhini Rama Dhanita, 2010 :16). Beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Dengan demikian pengertian 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. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini merupakan tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak tolak ukurnya (dalam Mohamad Mahsun, 2012 : 25).

Sedangkan istilah “kinerja” merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan oleh para cendekiawan sebagai “*penampilan*”, “*untuk kerja*”, atau “*prestasi*”. Dalam Kamus *Illustrated Oxford Dictionary* (1998 : 606), istilah ini menunjukkan “*the execution or fulfillment of a duty*” (pelaksanaan atau *pencapaian* dari suatu tugas), atau *person's achievement under test*

conditions etc. (pencapaian hasil dari seseorang ketika diuji, dsb.). Dalam studi administrasi publik, kinerja mulai dituntut untuk diukur sejak Woordrow Willson menekankan aspek efisiensi dalam desain sistem administrasi, dan sejak F.W. Taylor mendorong pegawai bekerja dengan efisien. Dewasa ini, kinerja diartikan sebagai pemanfaatan sumber daya secara efisien dan efektif untuk mencapai hasil (Berman, 2006 : 5). Praktek pengukuran kinerja dikembangkan secara ekstensif, intensif dan eksternal (Pollitt dan Boukaert, 2000 : 87). Pengembangan kinerja secara ekstensif mengandung maksud bahwa lebih banyak bidang kerja yang diikutsertakan dalam pengukuran kinerja; pengembangan kinerja secara intensif dimaksudkan bahwa lebih banyak fungsi-fungsi manajemen yang diikutsertakan dalam pengukuran kinerja; sedangkan pengembangan secara eksternal diartikan lebih banyak pihak-luar yang diperhitungkan dalam pengukuran kinerja (dalam Yeremias T. Keban, 2014 : 209-211).

Istilah “Manajemen Kinerja” adalah “peng-Indonesi-an” dari: *Performance Management.*” Kadang-kadang ada juga perusahaan yang menggunakan istilah: “*Managing Employee Perfomance*”. Tetapi terjemahan yang lebih tepat dari kata “*Managing*” adalah sebenarnya “manajemen”, sehingga “*Managing*” *Employee Performance*” seharusnya berarti manajemen prestasi kerja karyawan” (Achmad S. Yuki, 2004 : 5).

Di Indonesia, kinerja seorang pegawai negeri sipil, misalnya, lebih dikaitkan dengan “pelaksanaan pekerjaan” (sebagaimana tercantum dalam Surat Edaran BAKN, No. 02/SE/1980), Tertanggal 11 Pebruari 1980) ketimbang “hasil pekerjaan”. Oleh karena pemahaman kinerja lebih ditekankan pada pelaksanaan pekerjaan maka telah ditetapkan 8 unsur atau aspek kinerja yang

harus dinilai seperti kesetiaan, prestasi, ketaatan, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan, mungkin paradigma yang dianut di sini adalah paradigma birokrasi klasik yang lebih menekankan cara, perilaku, karakteristik yang ideal dibandingkan dengan paradigma yang berorientasi pada hasil.

Disimpulkan bahwa penilaian atau evaluasi kinerja pegawai negeri sipil adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai negeri sipil. *Tujuan* penilaian kinerja adalah untuk mengetahui *hasil akhir* individu dan organisasi. Unsur-unsur yang dinilai dalam pelaksanaan pekerjaan adalah: (1) kesetiaan (2) prestasi kerja; (3) tanggung jawab; (4) ketaatan; (5) kejujuran; (6) kerjasama; (7) prakarsa; dan (8) kepemimpinan. Beban kerja sebagai proses yang dilakukan seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas suatu pekerjaan atau kelompok jabatan dalam jangka waktu tertentu.

2.1.2. Teori SDM

Teori SDM kontemporer menjadi minat yang semakin meluas di kalangan para ilmuwan tentang MSDM berakibat positif dalam mengelola SDM dalam organisasi. Semua perkembangan yang terjadi bermuara pada suatu prinsip yang sangat fundamental, yaitu bahwa manusia tidak mungkin diperlakukan sama dengan alat produksi lainnya, melainkan harus diperlakukan sesuai harkat dan martabatnya. Timbulnya berbagai teori motivasi pada tahun empat puluhan, dengan Abraham H. Maslow sebagai pelopornya, merupakan bukti kongkrit. Semua teori motivasi menekankan bahwa manusia mempunyai kebutuhan yang sangat kompleks, tidak hanya menyangkut peningkatan taraf hidup dalam arti kebendaan, akan tetapi ada berbagai kebutuhan lain seperti

keamanan, sosial, prestise, pengembangan diri yang harus dipenuhi dan dipuaskan. Dorongan yang bersifat intrinsik dibanding dengan faktor-faktor motivasional yang bersifat ekstrinsik. Masalah-masalah keadilan, kewajaran, harapan, dan kecocokan *pekerjaan* dengan karakteristik seseorang merupakan aspek-aspek teori kontemporer tentang sumber daya manusia yang makin banyak sorotan perhatian para ilmuwan. Jelas bahwa yang selalu tampak dalam MSDM ialah bahwa karena manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap dan semua organisasi. Keberhasilan organisasi mencapai *tujuan* berbagai sasarannya, serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan, baik yang sifatnya *eksternal* maupun *internal*, sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola SDM (H.Abdurahmat Fathoni, 2006 : 14-15).

Bernardi Dan Russel, 1993 : 379) bahwa aspek yang ditekankan adalah catatan tentang *outcome* atau hasil akhir yang diperoleh setelah suatu pekerjaan atau aktivitas dijalankan selama kurun waktu tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja hanya mengacu pada serangkaian "*hasil*" yang diperoleh seorang pegawai selama periode tertentu dan tidak termasuk karakteristik pribadi pegawai yang dinilai (dalam Yeremias T. Keban, 2014 : 210).

Argumentasi dari teori SDM Kontemporer berakibat positif dalam mengelola SDM dalam organisasi. Manusia kerja diperlakukan sesuai teori motivasi yang menekankan bahwa manusia mempunyai kebutuhan menyangkut peningkatan taraf hidup keamanan, sosial, prestise, dan pengembangan diri. Faktor-faktor motivasional yang bersifat ekstrinsik dalam permasalahan keadilan, kewajaran, harapan, dan kecocokan *pekerjaan* sumber daya manusia

Keberhasilan organisasi mencapai *tujuan* serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan *eksternal* maupun *internal*.

2.1.3. Goal theory motivasi

Tiga teori motivasi yang memberi kontribusi terbanyak pada sistem manajemen kinerja ini adalah *Goal Theory*, *Reinforcement Theory* dan *Expectancy Theory*. *Goal theory*, dikembangkan oleh Latham dan Locke (1997) berdasarkan hasil penelitian selama 14 tahun. Dari hasil penelitiannya selama itu, karakteristik yang harus ada dalam penentuan suatu tujuan adalah: (1) Tujuan harus spesifik; (2) Tujuan seharusnya menantang tetapi dapat dicapai; (3) Tujuan harus adil dan beralasan; (4) Individu berpartisipasi penuh dalam penentuan tujuan; (5) Umpan balik memastikan bahwa seseorang memperoleh rasa bangga dan puas dari pengalamannya mencapai tujuan yang menantang tetapi adil; (6) Umpan balik dimanfaatkan memperoleh komitmen untuk tujuan yang lebih tinggi. Sedangkan *reinforcement theory*, menyatakan bahwa keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan balas jasa berperan sebagai insentif yang positif dan penguat perilaku yang mengarah kepada keberhasilan, yang akan diulang diwaktu lain pada saat kebutuhan yang sama muncul. *Expectancy theory*, pada awalnya dikembangkan oleh Vroom (1964), menyatakan bahwa teori motivasi yang kuat untuk melaksanakan suatu pekerjaan, seorang individu harus: (1) Merasa mampu merubah perilakunya; (2) Merasa yakin bahwa suatu perubahan perilaku yang dilakukan akan menghasilkan suatu balas jasa; (3) Nilai balas jasa yang diberikan sebanding dengan perubahan perilaku yang dilakukan (dalam Kusuma Chandara Kirana & Ririn Tri Ratnasari, 2017 : 177).

Sehingga pengelolaan kinerja adalah mengenai bagaimana kinerja seharusnya dikelola telah memberikan kontribusi, yakni: **(1) Input:** Keahlian, kecakapan, pengetahuan individual yang diperlukan untuk suatu pekerjaan (atribut mereka); **(2) Proses:** Bagaimana seorang individu berperilaku dalam menjalankan pekerjaannya atau kompetensi perilaku yang diperlukan untuk akuntabilitas; **(3) Output:** Hasil yang dicapai oleh individu (yang dapat diukur) sesuai dengan tingkat kinerja yang mereka capai dalam melaksanakan pekerjaannya; **(4) Outcome:** Dampak dari apa yang sudah dicapai oleh individu pada hasil yang diperoleh bersama tim, departemen unit atau fungsi dan organisasi. ini menunjukkan kontribusi individu (Kusuma Chandara Kirana & Ririn Tri Ratnasari, 2017 : 177).

Pencapaian tujuan dan hasil kinerja ini sebenarnya dapat dinilai menurut perilaku, yaitu hasil yang diraih oleh individu (kinerja individu), oleh kelompok (kinerja kelompok), oleh institusi (kinerja organisasi), dan oleh suatu program atau kebijakan (kinerja program/kebijakan). Kinerja individu menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang ditetapkan oleh kelompok atau institusi. Kinerja kelompok menggambarkan sampai seberapa jauh suatu kelompok telah melaksanakan kegiatan-kegiatan pokoknya sehingga mencapai hasil sebagaimana ditetapkan oleh institusi. Kinerja institusi berkenaan dengan sampai seberapa jauh suatu institusi telah melaksanakan semua kegiatan pokok sehingga mencapai misi atau visi institusi. Sedangkan kinerja program atau kebijakan berkenaan dengan sampai seberapa jauh kegiatan-kegiatan dalam

program atau kebijakan telah dilaksanakan sehingga dapat mencapai tujuan program atau kebijakan tersebut (Yeremias T. Keban, 2014 : 209-211).

Argumentasi dari ketiga teori ini mengarah pada pencapaian tujuan harus spesifik. Tujuan dicapai melaksanakan suatu pekerjaan, seorang individu untuk merubah perilaku akan menghasilkan suatu balas jasa yaitu memberi kontribusi dalam sistem manajemen kinerja, Manajemen kinerja diletakkan atau dipraktekkan, yakni: (1) Input;; (2) Proses; (3) Output; (4) Outcome. Pencapaian hasil dinilai menurut kinerja individu) dan kinerja kelompok dan kinerja organisasi).

2.1.3. Beban kinerja ASN

Berdasarkan Permendagri No. 12/2008 terdapat dua faktor yang mempengaruhi dua faktor beban kerja paaadaa individu pekerja. Menurut Prihatin (2007) dalam (Lijan P. Sinambela, 2014 : 136-137) faktor faktor yang mempengaruhi beban kerja antara lain faktor internal dan eksternal.

(1) Faktor eksternal. Faktor eksternal yanng berasal dari luar tubuh pekerja, seperti: (a) Tugas-tugas yang bersifat fisik, tata ruang, tempat kerja alat dan sarana kerja. Tugas-tugas yang berssifat psikologis, kompleksitas pekerjaann tingkat kesulitan, tanggung jawab pekerjaan. (b) Organisasi kerja, lamanya waktu bekerja, waktu istirahat, shift kerja, kerja malam(lembur), sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang. (c) Lingkungan kerja, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja bioplogis dan llingkungan psikolongis yang termasuk dalam lingkungan kerja fisik berdaasarkan kegiatannya.

(2) Faktor internal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh pekerja diakibatkan oleh reaksi dari beban kerja eksternal. Faktor internal meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, dan kondisi kesehatan) dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan) faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja adalah sebagai berikut: ketrampilan, pengalaman, pendidikan, lingkungan, kompetensi, peralatan dan tim kerja

Menurut Carayo dan Alvarado (dalam Prawitasari, 2009) bahwa model sistem kerja yang dapat digunakan dalam menjelaskan sumber-sumber beban kerja dan keterkaitan antar dimensi dalam beban kerja. Adapun sistem kerja tersebut terdiri dari 5 elemen, antara lain: (1) Individu atau kinerja, (2) Variasi tugas yang harus dilaksanakan, (3) Penggunaan alat-alat dan teknologi yang bervariasi, (4) Lingkungan fisik, (5) Kondisi khusus (manajemen perusahaan, kerja tim, komunikasi dengan atasan dan sesama kinerja). Fisik biasanya akan berhubungan dengan tugas-tugas dan karakter fisik biasa akan berhubungan dengan tugas-tugas dan karakteristik fisik dari tugas. Dapat dikatakan bahwa faktor-faktor organisasi dan aspek lingkungan kerja lainnya dapat mempengaruhi beban kerja (dalam Irham Fahmi, 2014 : 207)

Meski pendapat di atas menekankan *outcome* yang dihasilkan dalam suatu fungsi atau aktivitas dalam waktu tertentu, namun secara umum suatu kinerja sering diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil (*degree of accomplishment*). (Yeremias T. Keban, 2014 : 209-211)
Bagaimana mengevaluasi beban kinerja?

Evaluasi adalah proses untuk pembuatan standar, pengumpulan data, penganalisaan, penyimpulan, dan pembuatan tindakan penyesuaian untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan kinerja merupakan suatu hasil kerja karyawan selama periode waktu tertentu. Untuk pengevaluasiannya, tentunya akan didasarkan pada suatu standar, tujuan, atau kriteria-kriteria tertentu lainnya yang sudah disepakati bersama antara karyawan dengan pihak manajemen. Selanjutnya, hasil evaluasi kinerja akan ditindaklanjuti dengan pengambilan keputusan yang memerlukan judgment tertentu dalam kaitannya dengan fungsi manajemen sumber daya manusia. Definisi evaluasi kinerja. Beberapa definisi evaluasi kinerja telah dikemukakan oleh beberapa ahli, (Kusuma Chandara Kirana & Ririn Tri Ratnasari, 2017 : 10-13). antara lain:

(1) **Evaluasi kinerja** adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mengukur dan mengevaluasi perilaku karyawan secara individual dan kinerja yang dicapai dalam suatu periode waktu tertentu (Deveries, 1981). Definisi lain menyebutkan bahwa evaluasi kinerja adalah proses aktif yang tujuan utamanya adalah untuk mengidentifikasi bidang-bidang yang memerlukan perbaikan (Rolstadas, 1995). Pengukuran dan pengevaluasian kinerja ini meliputi kinerja yang bersifat tangible dan kinerja yang bersifat intangible. Kinerja yang bersifat tangible adalah kinerja yang konkrit, dapat dilihat dan dapat dirabah.

(2) **Proses evaluasi dan menganalisis beban kerja.** Proses evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari enam langkah yaitu: (1) Menentukan atau memperbaiki tujuan dan ukuran-ukuran kinerja; (2) Menentukan akuntabilitas kinerja; (3) Pengukuran kinerja (pengumpulan

data dan pelaporan), (4) Penganalisaan dan pengujian data kinerja; (5) Evaluasi dan pemanfaatan informasi kinerja; (6) Pelaporan kinerja ke konsumen dan stakeholder lainnya. Penganalisaan dan pengujian data kinerja. Pada tahap ini, aktivitas-aktivitas yang perlu dilakukan antara lain sebagai berikut. (1) Mengintegrasikan data, (2) Mengembangkan kapabilitas analitis, . (3) Menganalisis dan menvalidasi hasil-hasil, (4) Manajemen membandingkan antara hasil-hasil dan harapan-harapan yang sudah dibuat dan melakukan koreksi; (5) Memberikan upan-balik ke pemilik aktivitas/proses untuk perbaikan yang berkelanjutan.

2.1.4. Analisis beban kerja pegawai

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan yang mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi *planning* suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan dan target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya (*dalam* Muh. Mahsun, 2012 : 25). Melalui analisis beban kerja yang dilakukan dapat memberikan gambaran pegawai yang dibutuhkan baik kuantitatif maupun kualitatif yang dirinci menurut jabatan dan unit kerja (Mangkunegara Prabu, 2000:10) diperhatikan tiga aspek adalah:

- (1) Target beban kerja. Beban kerja merupakan aspek pokok yang menjadi dasar untuk perhitungan. Beban kerja ditetapkan melalui progra-program unit kerja yang selanjutnya dijabarkan menjadi target pekerjaan atau kegiatan untuk setiap masing-masing uraian tugas. Target beban kerja ditetapkan berdasarkan pada masing-masing uraian tugas. Target beban kerja ditetapkan oleh organisasi terhadap capaian hasil kerja pada masing-masing tiap unit dimasa yang akan datang. Target beban kerja akan menjadi rasional jika melihat aktual kegiatan (kegiatan yang senyatanya pada waktu sekarang) untuk memproyeksi target beban kerja unit organisasi dimasa yang akan datang
- (2) Standar rata-rata kemampuan pegawai. Pengertian kemampuan pegawai rata-rata normal secara empirik meliputi 2 (dua) aspek yaitu kondisi kemampuan pegawai secara normal dan waktu kerja pegawai. Kondisi kemampuan pegawai secara normal dapat ditentukan dengan 2 (dua) cara yaitu berdasarkan pengalaman masa lalu atau berdasarkan perangkat kerja yang dipergunakan
- (3) Waktu kerja pegawai secara normal. Waktu kerja pegawai secara normal dapat ditentukan dengan 2 (dua) cara yaitu ketentuan formal dari instansi yang bersangkutan dan waktu kerja yang didasarkan normal mesin atau perangkat kerja. Waktu kerja yang didasarkan atas ketentuan formal adalah waktu kerja berdasarkan peraturan instansi yang bersangkutan waktu kerja yang didasarkan atas kemampuan normal mesin atau perangkat kerja adalah waktu kerja yang digunakan sebagai dasar perhitungan kebutuhan pegawai berdasarkan kapasitas produksi mesin atau perangkat kerja untuk

menghasilkan produksi yang efektif. Standar kemampuan rata-rata dapat berupa standar kemampuan yang diukur dalam satuan waktu yang digunakan atau satuan hasil. Standar kemampuan dari hasil disebut norma hasil

Kelebihan Beban Kerja. Menurut Frech dan Caplan, 1971 (dalam Mohamad Mahsun, 2012 : 71-72). Kelebihan beban kerja (beban kerja berat) yang dirasakan oleh karyawan: (1) Harus melaksanakan pelayanan secara ketat selama jam kerja, (2) Terlalu banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan, (3) Kurangnya tenaga karyawan, (4) pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki tidak mampu mengimbangi sulitnya pekerjaan, (5) harapan pimpinan terhadap pelayanan yang berkualitas, (6) Setiap saat dihadapkan pada pengambilan keputusan yang tepat, (7) tanggung jawab yang tinggi dalam melaksanakan tugas.

2.2. Kerangka Konsep

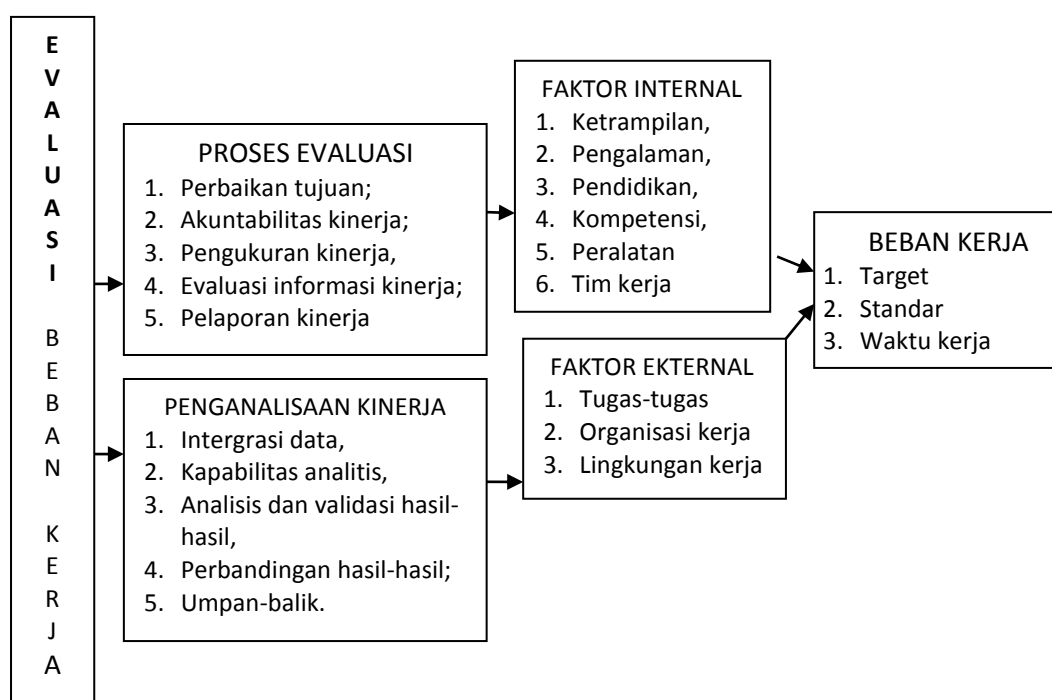
Deskripsi kerangka konsep evaluasi beban kinerja ASN adalah pelaksanaan tugas yang mendapat pengaruh dari kondisi yang merupakan indikator faktor internal dan eksternal. Sehingga dilakukan proses evaluasi dan pengukuran serta analisis beban kerja. Adapun sub-sub indikator dari konsep, sebagai berikut: (1) Indikator faktor eksternal. Sub-indikator berasal dari luar tubuh pegawai seperti: (a) Tugas-tugas (b) Organisasi kerja (c) Lingkungan kerja. (2) Indikator faktor internal. Sub-indikator faktor internal adalah (a) Ketrampilan, (b) Pengalaman, (c) Pendidikan, (d) Kompetensi, (e) peralatan dan tim kerja (3) Indikator proses evaluasi. Sub-indikator proses evaluasi kinerja, yaitu: (1) Perbaikan tujuan; (2) Akuntabilitas kinerja; (3) Pengukuran kinerja, (4) Analisis dan pengujian data kinerja; (5) Evaluasi informasi kinerja; dan (6) Pelaporan kinerja (4) Indikator penganalisaan dan pengujian data kinerja. Sub-

indikator sebagai berikut. (1) Intergrasi data, (2) Kapabilitas analitis, . (3) Analisis dan validasi hasil-hasil, (4) Perbandingan hasil-hasil; (5) Upan-balik. (5) Indikator analisis beban kerja pegawai. Su-indikator terdiri dari: (a) Target beban kerja. (b) Standar rata-rata kemampuan pegawai, dan (c) Waktu kerja pegawai.

2.3. Kerangka Pikir

Kerangka pikir penelitian evaluasi beban kerja aparatur sipil negara pada fokus penelitian ini, sebagai berikut:

Bagan 2.1. Kerangka Pikir



Sumber: (H.Abdurahmat Fathoni, 2006 : 14-15); Locke (1997) dan Vroom (1964), (dalam Kusuma Chandara Kirana & Ririn Tri Ratnasari, 2017 : 177). Dan Muh. Mahsun, 2012 : 25).