

## **BAB 2 - KAJIAN PUSTAKA**

Penelitian yang dilakukan mengacu pada beberapa penelitian yang sudah pernah dilakukan maupun sumber referensi berupa buku maupun journal. Berikut beberapa kajian Pustaka sebagai referensi yang dilakukan pada penelitian ini.

### **2.1. Pandangan Teoritis**

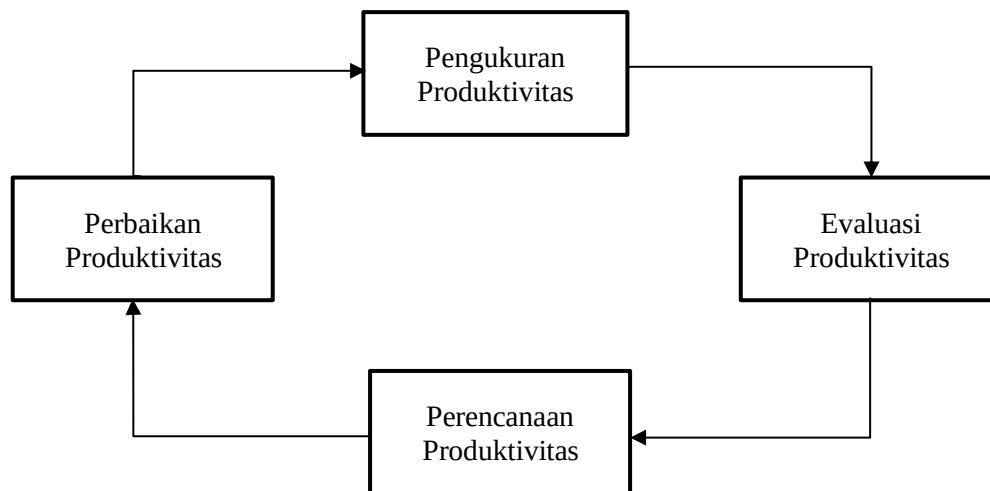
#### **2.1.1. Produktivitas**

Produktivitas adalah sebuah konsep yang berhubungan dengan hasil (jumlah barang dan jasa yang diproduksi) dan sumber (tenaga kerja, bahan baku, modal, energi dan lain-lain) yang telah digunakan untuk dapat menghasilkan barang atau jasa tersebut. (Wardoyo & Hadi, 2017).

Pada pengukuran produktivitas terdapat 2 cara untuk menghitung tingkat produktivitas suatu perusahaan yaitu: produktivitas faktor tunggal (*single-factor productivity*) dan produktivitas multifactor (*multifactor productivity*). Produktivitas faktor tunggal (*single-factor productivity*) merupakan ukuran produktivitas yang mencakup satu factor saja seperti contoh: barang yang dihasilkan (*output*) / jam kerja yang telah terpakai (*input*). (Wardoyo & Hadi, 2017).

Terdapat beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat produktivitas. Metode-metode yang biasa digunakan dalam mengukur produktivitas adalah metode rasio *output/input*, metode angka indeks, metode APC, metode Mundel, metode OMAX (*Objective Matrix*), dan metode *Balance Scorecard*. Metode APC dan juga metode Mundel masuk dalam pengukuran produktivitas total (*multifactor productivity*). Sedangkan metode OMAX masuk dalam pengukuran produktivitas parsial (*single-factor productivity*) (Wardoyo & Hadi, 2017).

Dari Gambar 2.1 dapat dilihat bahwa siklus produktivitas merupakan suatu proses yang berkesinambungan. Pada dasarnya, konsep ini digunakan untuk meningkatkan produktivitas yang dimulai dari pengukuran produktivitas sampai perbaikan produktivitas (Wardoyo & Hadi, 2017).



Gambar 2.1. Siklus Produktivitas, (Wardoyo & Hadi, 2017)

### 2.1.2. Pengukuran Produktivitas

Pengukuran produktivitas kerja sangat diperlukan untuk mengetahui seberapa tingkat keluaran yang dihasilkan karyawan dibandingkan dengan masukan yang diberikan oleh perusahaan. Siklus pertama mengacu pada pengukuran produktivitas. Terdapat beberapa langkah dalam mengukur produktivitas. Langkah-langkah dalam mengukur produktivitas adalah menentukan kriteria, perhitungan performansi, perhitungan skala, pembobotan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*, perhitungan skor dan nilai, dan yang terakhir adalah indeks produktivitas. Indeks produktivitas bertujuan untuk mengetahui naik turunnya produktivitas tiap bulannya. Berdasarkan langkah-langkah tersebut, maka dibuatlah alat ukur produktivitas yang bertujuan untuk mengukur produktivitas secara actual (Hadi & Wardoyo, 2017).

### 2.1.3. Evaluasi Produktivitas

Pada siklus kedua merupakan siklus evaluasi produktivitas. Siklus ini memiliki tujuan untuk mengevaluasi hasil dari produktivitas yang telah diukur, (Wardoyo & Hadi, 2017). Dari pengukuran produktivitas maka akan diketahui hasilnya berdasarkan dari indikator performansi dan indeks produktivitas maka akan dievaluasi pada bulan manakah yang mengalami peningkatan dan penurunan produktivitas.

#### **2.1.4. Perencanaan Produktivitas**

Pada siklus ketiga adalah siklus perencanaan produktivitas dimana hasil evaluasi dari pengukuran produktivitas pada periode dasar akan dibandingkan dengan hasil pengukuran produktivitas pada periode pengukuran. Hasil evaluasi yang telah didapatkan akan berguna untuk perusahaan. Perusahaan dapat menentukan target produktivitas yang akan dicapai pada masa mendatang. Agar dapat mencapai target produktivitas, maka hal yang perlu dilakukan agar mencapai sebuah target adalah analisis dan perbaikan yang tepat untuk perusahaan. Siklus produktivitas dapat digunakan secara terus menerus untuk dapat memantau produktivitas di perusahaan (Hadi & Wardoyo, 2017).

#### **2.1.5. Perbaikan Produktivitas**

Siklus ini merupakan siklus perbaikan produktivitas pada periode pengukuran. Perhitungan performansi pada periode pengukuran bertujuan untuk melihat apakah pada periode pengukuran perbaikan telah mengalami peningkatan produktivitas dibandingkan pada periode dasar, (Wardoyo & Hadi, 2017).

#### **2.1.6. *Flexible Working Space***

Kebijakan untuk bekerja dari rumah memunculkan gagasan baru tentang adanya *flexible working space* bagi para pegawai. Salah satu Kementerian yang membuat terobosan untuk sistem *flexible working space* atau FWS adalah Kementerian Keuangan. Menurut Menteri Keuangan, Sri Mulyani dalam artikel [djkn.kemenkeu.go.id](https://djkn.kemenkeu.go.id) yang ditulis oleh Dewayani(2020), masa pandemi Covid-19 merupakan saat yang tepat untuk mendapatkan banyak pelajaran baru. Sehingga keberadaannya menuntut banyak pihak untuk melakukan perubahan dan adaptasi dengan cepat. Hal ini mendorong adanya upaya untuk menciptakan budaya baru melalui sistem kerja yang bersifat fleksibel atau yang disebut dengan *flexible working space*. *Flexible Working Space* merupakan konsep kerja tanpa terikat kantor atau pengaturan pola kerja pegawai yang memberikan fleksibilitas lokasi bekerja selama periode tertentu (Idris, 2020). *Flexible Working Space* akan menjadi aktivitas normal baru (new normal) bagi pegawai Kemenkeu pasca pandemi Covid-19. Keberadaan pandemi Covid-19 memberikan banyak pelajaran baru dan memaksa

lingkungan untuk berubah dan beradaptasi secara cepat (Miftahudin, 2020).

Menurut Prasetya dan Cardima (2020), terdapat dua variabel yang menjadi faktor pendukung dalam membangun ekosistem kebijakan fleksibilitas tempat kerja atau *Flexible Working Space*, kedua variabel tersebut yaitu inovasi dan teknologi. Dalam mencapai tujuan organisasi, inovasi dalam birokrasi akan selalu menjadi variabel yang terpenting, hal ini memiliki pengaruh yang sangat penting ketika akan diterapkan kebijakan *Flexible Working Space*(FWS). Dengan kata lain, kebijakan FWS tidak akan berhasil jika SOP yang ada pada birokrasi masih menggunakan pola tradisional dimana pegawai diharuskan datang ke kantor. Mengutip pernyataan Purwanto (2019), birokrasi yang *agile* dan *innovative* sangat dibutuhkan pada era *VUCA*(*Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous*). Suatu birokrasi perlu mengubah cara kerja birokrasi gaya lama ke cara kerja birokrasi yang baru yaitu yang lebih terbuka, adaptif, dan juga responsif terhadap perubahan. Oleh karena itu, inovasi dalam birokrasi menjadi sangat penting demi terlaksananya fleksibilitas tempat kerja. Hal ini juga didukung oleh pendapat Muhadjir Darwin dalam Prasetya & Cardima (2020), bahwa birokrasi sebagai motor penggerak suatu pemerintahan memiliki peran yang sangat vital dalam menopang eksistensi negaranya dalam lingkup persaingan global. Oleh karena itu, inovasi menjadi salah satu hal penting yang harus terus dilakukan, terutama pada kondisi normal baru atau pasca Covid-19.

Variabel yang kedua menurut Prasetya & Cardima (2020) yaitu teknologi, dimana teknologi ini menjadi hal yang tidak bisa dipisahkan dari kebijakan *Flexible Working Space*(FWS). Dengan adanya dukungan teknologi, pegawai dapat melaksanakan fleksibilitas kerja dengan baik dan optimal. Oleh karena itu, *Flexible Working Space*(FWS) sangat erat kaitannya dengan transformasi digital untuk merespon perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang menuntut setiap organisasi beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru. Implementasi FWS sebagai pola kerja baru merupakan solusi jangka panjang yang adaptif untuk menghadapi “*new normal*” dan tantangan birokrasi ke depan dengan berdasar pada komitmen pemimpin, perubahan budaya organisasi, dan infrastruktur yang memadai. Terkait dengan konsep kepemimpinan, Montgomery dalam Caiden (1969) menyatakan bahwa reformasi birokrasi membutuhkan komitmen dari seorang pemimpin yang memiliki otoritas untuk melakukan perubahan. Menurut suara.com sebagai contoh

Kemenkeu pada tahun 2018, Menteri Keuangan Sri Mulyani mengeluarkan KMK Nomor 452/KM.1/2018 untuk membentuk kelompok kerja (Pokja) TEAM Finance yang terdiri dari tim pengarah dan tim pengelola untuk mempersiapkan transformasi digital yang akan dilakukan di lingkungan Kemenkeu. *Leaders Offsite Meeting* (LOM) yang melibatkan menteri, wakil menteri, beserta seluruh pimpinan unit eselon I juga telah dilaksanakan.

#### **2.1.7. Full Time Equivalent (FTE)**

Metode *Full Time Equivalent* merupakan salah satu metode untuk melakukan pengukuran beban kerja yang berdasar pada waktu kerja dengan cara pengukuran lama waktu dalam menyelesaikan satu tugas yang diberikan, kemudian waktu tersebut akan dikonversikan ke dalam bentuk nilai indeks FTE. Indeks nilai FTE dikategorikan menjadi 3 bagian yaitu :

1. *Underload* (beban kerja masih kurang), adalah bila nilai indeks FTE antara 0–0.99
2. *Normal* (beban kerja sudah sesuai), adalah bila nilai indeks FTE antara 1–1,28
3. *Overload* (beban kerja terlalu banyak), adalah bila nilai indeks FTE lebih besar dari 1,28

FTE terbagi menjadi tiga jenis yaitu *overload*, *normal*, serta *underload* . Sesuai panduan analisis beban kerja yang dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian Negara di tahun 2010, total nilai indeks FTE yang berada di atas nilai 1,28 dianggap *overload*, berada pada antara nilai 1 sampai dengan 1,28 dianggap *normal* sedangkan Bila nilai indeks FTE berada diantara nilai 0 sampai dengan 0,99 dianggap *underload* atau beban kerjanya masih kurang.

#### **2.1.8. Business Process Management**

Dalam survei pengukuran produktivitas kerja menggunakan FTE Kalkulator perlu ditentukan aktivitas utama responden untuk dimasukkan ke dalam form survei. Aktivitas utama yang dicantumkan dalam form survei diambil dari *Job Description* atau *Role & Responsibility* karyawan yang telah ditetapkan management. *Job Description & Role Responsibility* setiap karyawan merupakan turunan dari *Business Process Management* yang telah divalidasi dan mendapatkan pengesahan standarisasi oleh

management.

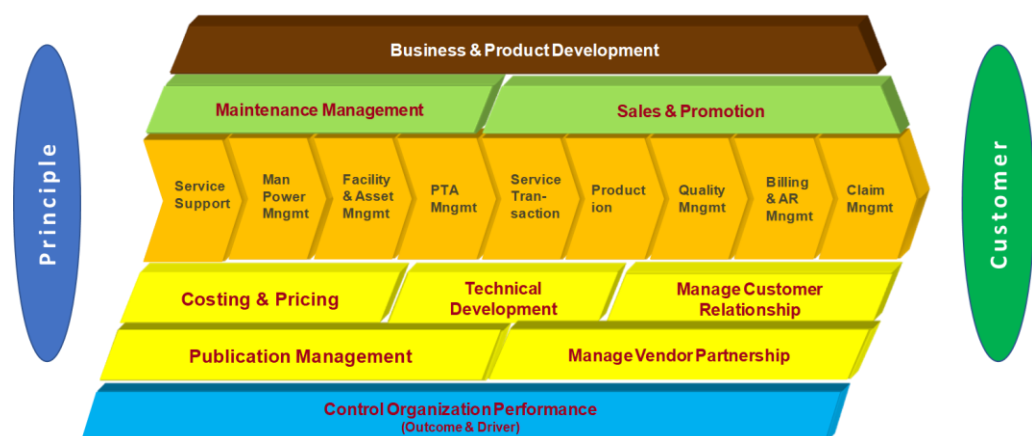
*Business Process Management* yang sudah divalidasi merupakan pendekatan sistematis untuk membuat proses kerja organisasi (alur kerja), sehingga organisasi dapat lebih efektif, efisien, adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan. Manajemen Proses Bisnis dibagi menjadi 3 bagian besar yaitu *Core (primary) process*, *management (enabler) process* dan *Supporting process* (PT Astra International Tbk & Michael Porter, *Competitive Advantage*, 2004).

*Core ( Primary ) Process* dapat diartikan sebagai Proses lintas fungsi ujung ke ujung yang secara langsung memberikan nilai kepada pelanggan.

*Management (enabler) process* digunakan untuk mengukur, memantau, dan mengendalikan aktivitas bisnis.

*Supporting process* dirancang untuk mendukung proses utama, seringkali dengan mengelola sumber daya dan/atau infrastruktur yang dibutuhkan oleh proses utama.

*Business Process Management* yang dijadikan acuan adalah *Business Process Management* pada Service Division yang ditunjukkan pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2. *Business Process Management*, HCOD , (United Tractors ,2021)

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Ada banyak penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya terkait dengan pengukuran produktivitas, namun untuk penelitian yang spesifik mengenai pengukuran produktivitas kerja pada penerapan *Fleksible Working Methode* masih sangat minim. Penelitian sebelumnya yang dijadikan referensi pada penelitian ini adalah :

**ANALISIS BEBAN KERJA PADA MAINTENANCE BD-CHECK DENGAN METODE FULL TIME EQUIVALENT** , Perhitungan beban kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Full Time Equivalent (FTE)*, dimana perhitungan yang digunakan berdasarkan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan *maintenance* dibandingkan dengan waktu kerja efektif yang tersedia. Untuk dapat melakukan perhitungan nilai *Full Time Equivalent* perlu terlebih dahulu mengetahui frekuensi daripada pengerjaan *maintenance BD-Check* dalam 1 hari, lama waktu proses penyelesaian *maintenance* dan jumlah jam kerja *manpower* dalam 1 tahun. Yasmin, Zaskia Azhar, Ariyanti, Silvi, *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 2019.

**IMPLEMENTATION OF FULL TIME EQUIVALENT METHOD IN DETERMINING THE WORKLOAD ANALYSIS OF LOGISTICS ADMIN EMPLOYEES OF PT X IN JAKARTA, INDONESIA**, Dalam penelitian ini, tujuan utamanya adalah untuk menganalisis beban kerja yang ada pada karyawan admin logistik saat ini dan nantinya dari hasil analisis beban kerja tersebut dapat diambil kebijakan sumber daya manusia mengenai pengaturan beban kerja. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Full-Time Equivalent (FTE)* dimana metode ini dapat menunjukkan seberapa besar beban kerja yang proporsional pada setiap karyawan. Dari tiga pegawai admin logistik yang ada, 2 orang kelebihan muatan dan satu orang kelebihan muatan. Kebijakan SDM terkait pengaturan beban kerja karyawan admin logistik PT X dapat dikatakan belum maksimal dikarenakan perbedaan beban kerja setiap karyawan meskipun masing-masing melakukan pekerjaan yang sama. Wicaksono, Satrio, Min Fadlillah, Alnisa, *European Journal of Business and Management Research*, (2021).

---

**PENGUKURAN BEBAN KERJA DENGAN METODE FULL TIME EQUIVALENT DAN PENENTUAN JUMLAH TENAGA KERJA EFEKTIF MENGGUNAKAN WORKLOAD ANALYSIS**, ujuan dilakukan penelitian ini yaitu untuk mengetahui beban kerja yang diterima karyawan menggunakan metode *Full Time Equivalent(FTE)* dan jumlah tenaga kerja yang optimal menggunakan metode *Workload Analysis*. Berdasarkan hasil penelitian menggunakan metode FTE diketahui ada ketidakseimbangan beban kerja, pada divisi pencetak struk *underload*, divisi pengambil barang *overload* dan divisi kasir *underload* maka perlu perbaikan dengan menggabungkan elemen pekerjaan kasir dengan pencetak struk dan dilakukan penambahan tenaga kerja pada divisi pengambil orderan sebanyak 3 orang. Berdasarkan metode *Workload Analysis* didapatkan tidak perlu penambahan tenaga kerja pada divisi pencetak struk dan kasir, namun perlu penambahan tenaga kerja pada divisi pengambil barang sebanyak 3 orang. *Bakhtiar, Syarifuddin, Merlie Prasetyowati Putri, Journal of Industrial Engineering and Operation Management, 2021.*