

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori**

##### **2.1.1 Beban Kerja**

###### **2.1.1.1 Definisi Beban Kerja**

Beban kerja adalah istilah yang mulai dikenal sejak tahun 1970-an. Banyak ahli yang telah mengemukakan definisi beban kerja sehingga terdapat beberapa definisi yang berbeda mengenai beban kerja. Ia merupakan suatu konsep yang multi-dimensi, sehingga sulit diperoleh satu kesimpulan saja mengenai definisi yang tepat (Cain, 2007). Menurut Munandar (2014:20) menyatakan “Beban kerja adalah tugas-tugas yang diberikan pada tenaga kerja atau karyawan untuk diselesaikan pada waktu tertentu dengan menggunakan keterampilan dan potensi dari tenaga kerja. Beban kerja sebagai suatu konsep yang timbul akibat adanya keterbatasan kapasitas dalam memroses informasi. Saat menghadapi suatu tugas, individu diharapkan dapat menyelesaikan tugas tersebut pada suatu tingkat tertentu. Apabila keterbatasan yang dimiliki individu tersebut menghambat/menghalangi tercapainya hasil kerja pada tingkat yang diharapkan, berarti telah terjadi kesenjangan antara tingkat kemampuan yang diharapkan dan tingkat kapasitas yang dimiliki.

Kesenjangan ini menyebabkan timbulnya kegagalan dalam kinerja (*performance failures*). Hal inilah yang mendasari pentingnya pemahaman dan pengukuran yang lebih dalam mengenai beban kerja (Cain, 2007). Beban kerja adalah beban yang ditanggung tenaga kerja yang sesuai dengan jenis pekerjaannya ditunjukkan oleh Suma'mur dalam Tarwaka (2015). Beban kerja dalam penelitian ini diukur atau dideteksi dengan denyut nadi. Dimana pengukurannya dihitung dengan satuan denyut per menit (denyut/menit) pada arteria radialis di

pergelangan tangan, sebab disini paling praktis dan mudah. Cara menghitungnya yaitu pada arteria radialis dengan memegang pergelangan tangan ibu jari sebelah dorsal dan tiga jari disebelah polar dan yang merasakan adalah jari tengah. Denyutan nadi dihitung permenit, dapat dengan cara menghitung denyut nadi dalam waktu 30 detik kemudian dikalikan dua.

Pada orang yang sehat frekuensi denyut nadi yang normal yaitu 60-75/menit. Beban kerja fisiologis dapat didekati dari banyaknya O<sub>2</sub> (oksigen) yang digunakan tubuh, jumlah kalori yang dibutuhkan, denyutan jantung suhu netral dan kecepatan penguapan lewat keringat. Beban kerja ini menentukan bahwa berapa lama seseorang dapat bekerja sesuai dengan kapasitas kerjanya (Suma'mur, 2009:77). Menurut Meshkati dalam Tarwaka (2015:106), beban kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbedabeda. Tingkat pembebanan yang terlalu tinggi memungkinkan pemakaian energi yang berlebihan dan terjadi overstress, sebaliknya intensitas pembebanan yang terlalu rendah memungkinkan rasa bosan dan kejenuhan atau understress. Oleh karena itu perlu diupayakan tingkat intensitas pembebanan yang optimum yang ada diantara kedua batas yang ekstrim tadi dan tentunya berbeda antara individu yang satu dengan yang lainnya.

Menurut Hart dan Staveland dalam Tarwaka (2015:108), bahwa beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, ketrampilan, perilaku dan persepsi dari pekerja. Beban kerja kadang-kadang juga dapat didefinisikan secara operasional pada berbagai faktor seperti tuntutan tugas atau upaya-upaya yang dilakukan untuk melakukan pekerjaan. Oleh karena itu, tidak hanya mempertimbangkan beban kerja dari satu aspek saja, selama faktor-faktor yang lain mempunyai interelasi pada cara-cara yang kompleks.

Berdasarkan yang dikemukakannya 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.

### **2.1.1.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja**

Bahwa secara umum hubungan antara beban kerja dan kapasitas kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang sangat kompleks, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor eksternal beban kerja adalah beban yang berasal dari luar tubuh pekerja. Termasuk beban kerja eksternal adalah tugas (*task*) yang dilakukan bersifat fisik seperti: beban kerja, stasiun kerja, alat dan sarana kerja, kondisi atau medan kerja, cara angkat-angkut, alat bantu kerja, dan lain-lain. Kemudian organisasi yang terdiri dari: lamanya waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, dan lain-lain. Selain itu lingkungan kerja yang meliputi: suhu, intensitas penerangan, debu, hubungan pekerja dengan pekerja, dan sebagai berikut. Ketiga aspek ini sering disebut stressor. Sedangkan faktor internal beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh sendiri sebagai akibat adanya reaksi dari beban kerja eksternal. Reaksi tubuh tersebut dikenal sebagai strain. Berat ringannya strain dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Penilaian secara objektif melalui perubahan reaksi fisiologis, sedangkan penilaian subjektif dapat dilakukan melalui perubahan reaksi psikologis dan perubahan perilaku. Karena itu strain secara subjektif berkait erat dengan harapan, keinginan, kepuasan dan penilaian subjektif lainnya.

Secara lebih ringkas faktor internal meliputi: Faktor somatis; jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, kondisi kesehatan, status gizi. Faktor psikis; motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan (Tarwaka, 2015). Selanjutnya menurut Hart dan Staveland dalam Tarwaka (2015), menjelaskan

bahwa tiga faktor utama yang menentukan beban kerja adalah tuntutan tugas, usaha dan performansi.

- a) Faktor tuntutan tugas (task demands). Argumentasi berkaitan dengan faktor ini adalah bahwa beban kerja dapat ditentukan dari analisis tugas-tugas yang dilakukan oleh pekerja. Bagaimanapun perbedaan-perbedaan secara individu harus selalu diperhitungkan.
- 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 tingkat performansi yang akan dicapai. Bagaimanapun juga, pengukuran performansi sendirian tidaklah akan dapat menyajikan suatu matrik beban kerja yang lengkap.

Dalam literatur-literatur yang membahas beban kerja, beban kerja selalu dijelaskan sebagai faktor yang memiliki pengaruh terhadap kinerja. Lysaght dalam Irawati (2012) menegaskan faktor-faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Tuntutan situasi dan pengaruh internal
  - a) 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 pekerja. 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. 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.

- b) 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), desain 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)
- 2) Pekerja Setiap pekerja memasuki suatu situasi dengan membawa pengaruh-pengaruh yang dapat mempengaruhi kinerja. Berikut penjelasannya.

- a) Kondisi sementara Merujuk kepada kondisi awal misalnya kondisi kesegaran tubuh seseorang, yang bisa saja berpengaruh kepada pelaksanaan tugas.
- b) 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 terpenuhi 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. Dalam 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.

a. Tujuan Analisis Beban Kerja

Koesomowidjojo (2017:20) menjelaskan bahwa tujuan analisis beban kerja yaitu:

1. Menentukan Jumlah Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Beban kerja sebagai dasar untuk menambah atau mengurangi jumlah SDM pada suatu jabatan atau unit kerja.

2. Menyempurnakan (*Redesign*) Tugas Jabatan

Beban kerja sebagai dasar untuk menambah atau mengurangi tugas dari suatu jabatan sehingga mencapai rentang beban kerja standar (optimum).

3. Menyempurnakan (*Redesign*)

Struktur Organisasi Menggabung 2 (dua) jabatan atau lebih menjadi 1 (satu) jabatan, memisahkan 1 jabatan menjadi 2 atau lebih jabatan, atau menciptakan suatu jabatan baru.

4. Menyempurnakan (*Redesign*) *Standar Operating Procedure* (Sop)

Menyempurnakan SOP karena adanya redesign tugas/aktivitas jabatan dan penyempurnaan struktur organisasi.

5. Menentukan Standar Waktu (*Standard Time*) Tugas dan Aktivitas

Diperoleh standar waktu dari setiap tugas dan aktivitas sesuai standar normal di organisasi atau perusahaan

b. Dimensi dan Indikator Beban Kerja

Dimensi dan indikator yang digunakan penulis menggunakan teori dari Munandar (2014:23) yaitu:

1. Beban Fisik

Beban kerja fisik yaitu beban kerja yang berdampak pada gangguan kesehatan seperti pada sistem faal tubuh, jantung, pernapasan serta alat indera pada tubuh seseorang yang disebabkan oleh kondisi pekerjaan. Adapun indikator dari beban fisik yaitu: beban fisik fisiologis dan beban fisik biomekanika.

2. Beban Mental

Beban mental merupakan beban kerja yang timbul saat karyawan melakukan aktivitas mental/psikis dilingkungan kerjanya. Adapun

indikator dari beban mental yaitu: konsentrasi, adanya rasa bingung, kewaspadaan dan ketepatan pelayanan.

### 3. Beban Waktu

Beban waktu merupakan beban kerja yang timbul saat karyawan dituntut untuk menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Adapun indikator beban waktu yaitu: kecepatan dalam mengerjakan pekerjaan dan mengerjakan pekerjaan dua/lebih dalam waktu yang sama

## **2.1.2 Kompensasi**

### ***1.1.2.1 Pengertian Kompensasi***

Menurut Hasibuan (2016:78), kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka (karyawan). Adapun menurut Rivai (2018) kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Dalam manajemen kepegawaian, hadiah yang berupa uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Disamping hadiah pemberian upah atau gaji juga digolongkan sebagai bentuk dari kompensasi yang diberikan kepada pegawai.

Pemberian upah merupakan imbalan bayaran untuk pelayanan yang telah diberikan oleh pegawai. Sangat banyak bentuk pembayaran upah, baik berupa uang atau bukan berupa uang (non finansial). Pembayaran upah biasanya dalam konsep pembayaran yang berarti luas daripada merupakan ide-ide gaji dan upah secara normal berupa keuangan, tetapi tidak suatu dimensi yang non finansial. Menurut Rivai (2018:90) kompensasi merupakan Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Komponen-komponen dari kompensasi ini adalah :

#### a. Gaji



Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau, dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dari sebuah perusahaan.

b. Upah

Upah merupakan upah finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja.

d. Kompensasi tidak langsung

Merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya, berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, lain-lain.

Mathis dan Jackson (2012:89) membagi jenis-jenis kompensasi menjadi dua yaitu kompensasi langsung/*direct compensation* dan kompensasi tidak langsung/*indirect compensation*. Kompensasi langsung terdiri dari gaji pokok atau upah dan gaji variabel seperti bonus, insentif, dan program kepemilikan saham oleh karyawan/*employee stock ownership plan*. Sedangkan kompensasi tidak langsung berbentuk tunjangan-tunjangan seperti program pensiun, program rekreasi, tunjangan keluarga, asuransi kesehatan, keamanan kerja, cuti kerja dan sebagainya.

Selanjutnya menurut Handoko (2013:90) membagi program benefits/tunjangan karyawan menjadi empat, yaitu:

1. Pembayaran untuk waktu tidak bekerja/*time off benefits*. Bentuk tunjangan ini antara lain waktu istirahat/makan/ganti pakaian, hari-hari sakit tidak bekerja, hamil, kecelakaan, wajib militer, sakit yang berkepanjangan, menghadiri upacara pemakaman, hari-hari libur dan cuti.
2. Perlindungan ekonomis terhadap bahaya. Bentuk program pelayanan yang paling umum adalah asuransi, misalnya JHT/jaminan hari tua, pembentukan koperasi simpan pinjam/kredit, asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan, dan asuransi jiwa.
3. Program-program pelayanan karyawan. Program pelayanan ini meliputi program rekreasi dan olah raga, kafeteria, perumahan, toko perusahaan, konsultasi keuangan, fasilitas kendaraan/mobil perusahaan, dan bea siswa pendidikan bagi anak-anak karyawan, serta studi lanjut karyawan.
4. Pembayaran kompensasi yang disyaratkan secara legal. Dalam rangka memenuhi peraturan pemerintah, perusahaan diwajibkan untuk memberikan tunjangan kesehatan, pemberian uang pesangon, kecelakaan kerja dan sebagainya.

Menurut Simamora (2015) komponen-komponen dari program kompensasi dapat diperagakan pada gambar dibawah ini. Komponen-komponen itu dibagi kedalam bentuk-bentuk kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*) yang disebut juga dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi nonfinansial (*nonfinancial compensation*) terdiri atas kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang itu bekerja. Tipe

kompensasi nonfinansial meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas yang signifikan yang berhubungan dengan pekerjaan

Komponen-komponen dari seluruh program kompensasi itu, secara kasar komponen-komponen itu dapat dibagi ke dalam bentuk-bentuk kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk upah dan gaji. Upah (*wages*) biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam (semakin lama jam kerjanya, semakin besar bayarannya). Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji (*salary*) umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja). Insentif (*incentive*) adalah tambahan kompensasi di atas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan atau upaya pemangkasan biaya. Tujuan utama program insentif yaitu terbagi menjadi dua bagian yang meliputi:

- a. Program insentif individu yang memberikan kompensasi menurut penjualan, produktivitas dan penghematan biaya biaya yang dapat dihubungkan dengan karyawan tertentu.
- b. Program insentif kelompok yang mengalokasikan kompensasi kepada sebuah kelompok karyawan (berdasarkan departemen, divisi atau kelompok kerja) karena melampaui standar-standar profitabilitas, produktivitas, atau penghematan biaya yang sudah ditentukan.

### **2.1.3 Kinerja karyawan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja**

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*performance*) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pencapaian kinerja yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki seorang

karyawan merupakan hal yang selalu menjadi perhatian para pemimpin organisasi. Berikut ini pengertian atau definisi kinerja dari beberapa tokoh :

Rivai & Basri (2005:14), “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”. Mangkunegara (2005:67) menyatakan, “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Menurut Simanjuntak (2005:34), “Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu”.

Dari beberapa pengertian atau definisi kinerja para tokoh di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dapat dicapai atau ditunjukkan oleh seorang pegawai atau karyawan secara kualitas dan kuantitas yang diperoleh dari hasil kerja secara tanggung jawab dan sesuai standar kerja atau bahkan melebihi standar kerja yang telah ditetapkan organisasi.

#### a. Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja

Mahmudi (2005:88) menyatakan faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut.

##### 1. Faktor yang dipersonal/individual, meliputi:

- Pengetahuan, yaitu merupakan kemampuan yang dimiliki karyawan terkait dengan pemahaman mengenai teori dalam mendukung aktivitas atau pekerjaan.
- Keterampilan, merupakan bentuk kemampuan yang melakukan aktivitas secara langsung/ praktek kerja langsung

- Kemampuan, kemampuan yang dimiliki oleh karyawan baik secara praktek atau secara teori.
  - Kepercayaan diri yaitu suatu sikap yang ditunjukkan oleh manusia saat ia merasa cukup tahu dan menyimpulkan bahwa dirinya telah mencapai kebenaran. Karena keyakinan merupakan suatu sikap, maka keyakinan seseorang tidak selalu benar atau keyakinan semata bukanlah jaminan kebenaran
  - Motivasi yaitu suatu dorongan atau alasan yang menjadi dasar semangat seseorang untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Arti motivasi juga dapat didefinisikan sebagai semua hal yang menimbulkan dorongan atau semangat di dalam diri seseorang untuk mengerjakan sesuatu.
  - komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
  3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang di berikan oleh rekan dalam suatu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan tim.
  4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
  5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Mas'ud (2004:64) merumuskan faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas kerja karyawan
2. Standar profesional
3. Kuantitas kerja karyawan

#### 4. Kreativitas karyawan

##### b. Pengukuran kinerja

Tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipakai dalam penilaian kinerja karyawan, tentu hal ini harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Terdapat tiga variabel penting yang harus dipertimbangkan dalam pengukuran kinerjanya yaitu pelaku (*input*), perilaku (*proses*) dan hasil kerja (*output*) (Mahmudi, 2005).

###### 1. Kinerja berbasis pelaku

Lebih menekankan pada pegawai pelaksana kinerja, Penilaian kinerja difokuskan pada pelaku dengan atribut-atribut, karakteristik dan kualitas personal yang dipandang sebagai faktor utama kinerja.

###### 2. Kinerja berbasis perilaku

Tidak semata-mata berfokus pada faktor pegawai, namun berkonsentrasi pada perilaku yang dilakukan seseorang dalam melakukan kerja.

###### 3. Kinerja berbasis hasil kerja

Kinerja berbasis hasil kerja difokuskan pada pengukuran hasil. Selain memfokuskan pada hasil juga harus tetap memperhatikan faktor perilaku dan kualitas personal. Mangkunegara (2000:67) menyatakan, kinerja dapat diukur dengan beberapa indikator yaitu sebagai berikut :

- Kualitas yaitu mutu pekerjaan sebagai output yang dihasilkan.
- Kuantitas yaitu mencakup jumlah hasil kerja dalam kurun waktu yang ditentukan.
- Ketepatan waktu, menyangkut tentang kesesuaian waktu yang telah direncanakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

#### **2.1.4 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Beban kerja adalah banyaknya jumlah sumber daya manusia yang bekerja, digunakan, dan dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk kurun waktu tertentu. Perencanaan dalam organisasi untuk mencapai

keberhasilan kerja dibutuhkan target yang harus dicapai imaka bertambah pula beban karyawan. Kelebihan ini menyebabkan organisasi harus menggaji jumlah karyawan lebih banyak dengan kepuasan kerja yang sama sehingga terjadi inefisiensi biaya. Sebaliknya, jika terjadi kekurangan tenaga kerja atau banyaknya pekerjaan dengan jumlah karyawan yang dipekerjakan sedikit, dapat menyebabkan kelelahan fisik maupun psikologis bagi karyawan. Akhirnya karyawan pun menjadi tidak produktif karena terlalu lelah mengakibatkan ketidakpuasan kerja karyawan. Dengan pemberian beban kerja yang efektif dapat mengetahui sejauh mana karyawan dapat diberikan beban kerja yang maksimal dan sejauh mana pengaruhnya terhadap kinerja karyawan itu sendiri. Beban kerja sangat penting bagi sebuah organisasi. Dengan pemberian beban kerja yang efektif organisasi dapat mengetahui sejauh mana pegawainya dapat diberikan beban kerja yang maksimal dan sejauh mana pengaruhnya terhadap kinerja karyawan itu sendiri.

Menurut Koesomowidjojo (2017;19), adanya keterkaitan hubungan antara Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebagai berikut : apabila meningkatnya kelelahan pekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya yang tidak sesuai dengan kemampuan fisik dan mentalnya maka dapat menyebabkan berkurangnya kapasitas kerja dan ketahanan tubuh sehingga akan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan. Karyawan seringkali dihadapkan pada keharusan untuk menyelesaikan dua atau lebih tugas yang harus dikerjakan secara bersamaan. Tugas-tugas tersebut tentunya membutuhkan waktu, tenaga, dan sumber daya lainnya untuk penyelesaiannya. Adanya beban dengan penyediaan sumber daya yang seringkali terbatas tentunya akan menyebabkan kinerja karyawan menurun.

### **2.1.5 Pengaruh kompensasi terhadap kinerja**

Kompensasi merupakan salah satu faktor penting dimana kompensasi kerja harus diperhatikan dengan baik oleh perusahaan. Kompensasi dapat memicu pegawai agar memiliki kinerja lebih baik dari hari ke hari. Kompensasi

adalah suatu tujuan pegawai untuk bekerja karena salah satu dari kompensasi adalah gaji, yang dimana digunakan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Tujuan perusahaan memberikan kompensasi salah satunya adalah mendapatkan karyawan yang berkualitas. Perusahaan saling bersaing untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan memenuhi standar yang diminta perusahaan. Hasibuan (2013:57) menyatakan bahwa kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Mangkunegara (2014:84) “kompensasi sangat penting bagi karyawan maupun majikan hal ini dikarenakan kompensasi merupakan sumber penghasilan karyawan, kompensasi juga merupakan gambaran dari status sosial bagi karyawan”. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan, tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja karyawan. Organisasi yang menentukan tingkat kompensasi dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal, akan memungkinkan karyawan bekerja dengan penuh semangat dan motivasi. Hal ini tingkat kepuasan kerja karyawan atau kinerja karyawan banyak dipengaruhi oleh tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan.

## **2.2 Tinjauan Peneliti Terdahulu**

Hasil penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian Anne Stephany Pelamonia (2019) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Turnover Intention* Sebagai Variabel Intervening Pada Wahana Visi Indonesia Cabang Pontianak. Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan, beban kerja, dan kompensasi sebagai variabel independen dan turnover intention sebagai variabel intervening secara simultan



berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada yayasan sosial wahana visi Indonesia cabang pontianak. Secara parsial beban kerja dan *turnover intention* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada yayasan sosial wahana visi Indonesia Cabang Pontianak, namun kepemimpinan dan kompensasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu sama-sama melakukan kajian mengenai kinerja karyawan dan perbedaannya yaitu terdapat pada lokasi atau obyek peneltiian dan variabel bebas yang digunakan untuk mengukur perubahan kinerja karyawan.

2. Honey Desy Arristra (2016) dengan judul Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja, dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kinerja Karyawan Tenaga Administrasi di Rawat Inap dan Rawat Jalan Rumah Sakit Daerah dr. Soebandi Kabupaten Jember. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis regresi linear berganda. Uji hipotesis yang digunakan adalah uji t untuk uji hipotesis secara parsial dan uji F untuk uji hipotesis secara simultan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial hanya kualitas pelayanan yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kompensasi dan beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu sama-sama melakukan kajian mengenai kinerja karyawan dan perbedaannya yaitu terdapat pada lokasi atau obyek peneltiian dan variabel bebas yang digunakan untuk mengukur perubahan kinerja karyawan yaitu menggunakan kualitas pelayanan dan teknik analisis data yang digunakan.
3. Hasil penelitian Nurmalisa (2019) dengan judul Pengaruh beban kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Operasional Pengangkutan Sampah Dinas Kebersihan Kota Mataram). Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kinerja. Adapun untuk kompensasi

memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari kuesioner yang telah disebarkan dapat diketahui bahwa beban kerja yang dirasakan oleh karyawan masuk dalam kategori sedang, kompensasi masuk dalam kriteria cukup sesuai dengan pencapaian kinerja karyawan masuk dalam kategori baik. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu sama-sama melakukan kajian mengenai kinerja karyawan yang ditinjau dari kompensasi dan beban kerja dan perbedaannya yaitu terdapat pada lokasi atau obyek penelitian.

Secara sistematis hasil penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini dapat disajikan pada Tabel 2.1.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Nama, Tahun, Judul	Variabel	Metode Analisis Data	Hasil	Perbedaan
1.	Anne Stephany Pelamonia (2019) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Turnover Intention</i> Sebagai Variabel Intervening Pada Wahana Visi	<b>Variabel bebas:</b> Kepemimpinan, Beban Kerja dan Kompensasi <b>Variabel Terikat:</b> Terhadap Kinerja Karyawan <b>Variabel Intervening:</b> <i>Turnover Intention</i>	Analisis Jalur	Kepemimpinan, beban kerja, dan kompensasi sebagai variabel independen dan turnover intention sebagai variabel intervening secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara parsial beban kerja dan <i>turnover intention</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun kepemimpinan dan	Dalam penelitian ini menggunakan variabel beban kerja untuk variabel bebas sedangkan untuk interveningnya yaitu menggunakan kompensasi. Perbedaan lainnya yaitu terletak pada lokasi atau populasi dan sampel penelitian yang digunakan.

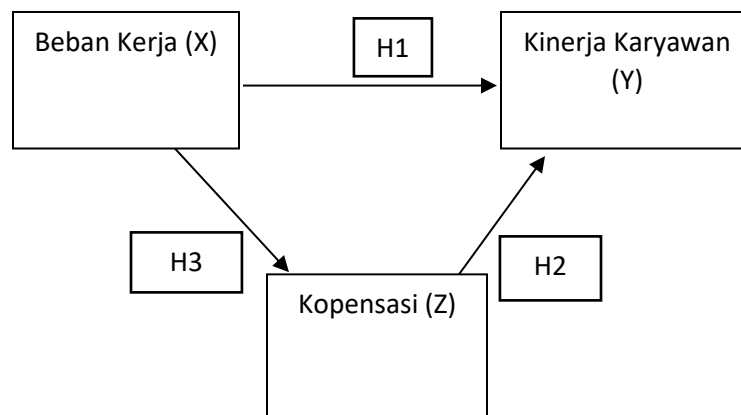
	Indonesia Cabang Pontianak.			kompensasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan	
2.	Honey Desy Arristra (2016) dengan judul Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja, dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kinerja Karyawan Tenaga Administrasi di Rawat Inap dan Rawat Jalan Rumah Sakit Daerah dr.	<b>Variabel bebas:</b> Kompensasi, Beban Kerja, dan Kualitas Pelayanan <b>Variabel Terikat:</b> Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial hanya kualitas pelayanan yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kompensasi dan beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini menggunakan analisis analisis jalur dan variabel kompensasi sebagai variabel intervening, selain itu perbedaan juga terletak di lokasi penelitian yang digunakan

	Soebandi Kabupaten Jembe				
3.	Nurmalisa (2019) dengan judul Pengaruh beban kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Operasional Pengangkutan Sampah Dinas Kebersihan Kota Mataram)	<b>Variabel bebas:</b> Beban Kerja dan Kompensasi <b>Variabel Terikat:</b> Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kinerja. Adapun untuk kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini menggunakan analisis analisis jalur sedangkan untuk penelitian terdahulu menggunakan regresi linier berganda selain itu perbedaan juga terletak di lokasi penelitian yang digunakan

### 3.5 Model Konseptual

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian terdahulu yang digunakan maka dapat disusun model konseptual penelitian yang merupakan alur penelitian yang akan dilakukan. Adapun model konseptual penelitian dapat disajikan pada gambar 2.1

**Gambar 2.1**  
**Model Konseptual**



### 2.4 Pengembangan Hipotesis

1. Terdapat pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan
2. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja
3. Terdapat pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan kompensasi sebagai variabel intervening