

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini berisi landasan teori-teori kepustakaan yang melandasi penelitian untuk mendukung pemecahan masalah yaitu kajian mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia, kecerdasan emosional, kompetensi karyawan dan semangat efektivitas kerja karyawan serta penelitian terdahulu yang akan digunakan sebagai acuan dasar teori untuk menggambarkan kerangka pemikiran dan hipotesis.

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6M) yaitu : *men, money, methode, materials, machines, dan market*. Pengertian manajemen menurut para ahli adalah definisi yang dikemukakan oleh orang-orang ahli dalam ilmu manajemen sebagai landasan bagi kita untuk memahami seperti apa kandungan dari ilmu tersebut.

Manajemen menurut Harold Koontz and C. Donnell (Sukarna, 2011:3) adalah pelaksanaan pekerjaan bersama-sama orang lain. Manajemen menurut Hasibuan, 2000 (2012:165) adalah ilmu dan seni untuk mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Selain itu, Goerge R Terry (Sukarana,

2011:3), juga menyatakan bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan melalui atau bersama-sama usaha orang lain.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah seni dalam mengatur sistem baik orang dan perangkat lain agar dapat berjalan dan bekerja sesuai dengan ketentuan dan tujuan entitas yang terdiri dari berbagai aktivitas sebagaimana disebutkan oleh *George Terry*.

Selain itu, pemaparan di atas menunjukkan bahwa manajemen dalam ekonomi adalah suatu keadaan terdiri dari proses yang ditunjukkan oleh garis (line) mengarah kepada proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, yang mana keempat proses tersebut saling mempunyai fungsi masing-masing untuk mencapai suatu tujuan organisasi, yaitu pengambilan keputusan.

### **2.1.2 Pengertian Organisasi**

Organisasi adalah struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu.

Pengertian organisasi secara umum adalah perkumpulan atau wadah bagi sekelompok orang untuk bekerjasama, terkendali dan dipimpin untuk tujuan tertentu. Organisasi biasanya memanfaatkan suatu sumber daya tertentu misalnya lingkungan, cara atau metode, material, mesin, uang, dan beberapa sumberdaya lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.

Orang-orang yang terkumpul dalam sebuah organisasi sepakat untuk mencapai tujuan tertentu melalui sumber daya secara sistematis dan rasional yang

terkendali dan adanya pemimpin organisasi yang akan memimpin operasional organisasi dengan terencana.

Menurut James L. Gibson c.s yang dikutip oleh Winardi dalam bukunya “Teori Organisasi dan Pengorganisasian” (2014:13) menyatakan bahwa

“Organisasi merupakan entinitas-entinitas yang memungkinkan masyarakat mencapai hasil-hasil tertentu, yang tidak mungkin dilaksanakan oleh individu-individu yang bertindak secara sendiri”.

Menurut Mc. Farland yang dikutip oleh Soewarno Handyaningrat dalam bukunya “Pengantar studi ilmu administrasi dan manajemen” (1985:4) Mengatakan bahwa:

*“An organization is an indifiatble of people contributing their efforts toward the athalament of goals”* (Organisasi adalah suatu kelompok manusia yang dapat dikenal yang menyumbangkan usahanya terhadap tercapainya suatu tujuan).

Menurut Winardi yang dikutip dalam bukunya “Teori organisasi dan pengorganisasian” mengatakan bahwa

“Organisasi merupakan sebuah sistem yang terdiri dari aneka macam elemen atau subsistem, diantara mana subsistem manusia mungkin merupakan subsistem terpenting, dan dimana terlihat bahwa masing-masing subsistem saling berinteraksi dalam upaya mencapai sasaran-sasaran atau tujuan-tujuan organisasi yang bersangkutan”.

Menurut Stephen P. Robbins, definisinya mengatakan bahwa

Organisasi adalah kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Selain itu, James D. Mooney mengartikan Organisasi sebagai:

“Bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama”.

Drs. H. Malayu S,P, Hasibuan, menjelaskan bahwa organisasi yaitu:

“Sebagai proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan bersama”.

Max Weber, mengartikan Organisasi sebagai:

“Suatu kerangka hubungan terstruktur yang didalamnya terdapat wewenang, dan tanggung jawab serta pembagian kerja menjalankan sesuatu fungsi tertentu”.

Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi dan tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang kepada masyarakat. Sebuah organisasi dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui oleh masyarakat sekitar, karena memberikan kontribusi seperti; membuat sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota sehingga mengurangi pengangguran

Orang-orang yang berada di suatu organisasi memiliki hubungan yang berkelanjutan. Rasa koneksi, bukan berarti keanggotaan seumur hidup. Namun sebaliknya, organisasi menghadapi perubahan konstan dalam anggota masing-masing, meskipun pada saat mereka menjadi anggota, orang-orang dalam organisasi untuk berpartisipasi dalam relatif tertib.

### **2.1.2.1 Elemen Elemen Organisasi**

Menurut Recce yang dikutip oleh Winardi dalam bukunya “Teori Organisasi dan Pengorganisasian” (2014:26) terdapat lima elemen organisasi yaitu:

- 1 Manusia
- 2 Tujuan tertentu
- 3 Pembagian tugas-tugas
- 4 Sebuah sistem untuk mengordinasi tugas-tugas
- 5 Sebuah batas yang dipatok, yang menunjukkan pihak yang berada diluarnya.

### 2.1.2.2 Ciri Ciri Organisasi

Menurut Edgar H. Schein yang dikutip oleh Winardi dalam bukunya “Teori Organisasi dan Pengorganisasian” (2014:27) menyatakan organisasi memiliki empat macam ciri-ciri organisasi yaitu:

#### 1. Koordinasi Upaya

Sering kali kita mendengar pernyataan bahwa dua “kepala” lebih baik dibandingkan dengan satu kepala. Para individu yang bekerja sama dan mengoordinasi upaya mental atau fisik mereka yang dapat mencapai banyak hal yang hebat dan yang menakjubkan. Koordinasi upaya memperbesar kontribusi-kontribusi individual. Pengkoordinasian merupakan upaya untuk menyelaraskan satuan-satuan, pekerjaan-pekerjaan, dan orang-orang agar dapat bekerja secara tertib dan seirama menuju kearah tercapainya tujuan tanpa terjadi kekacauan (*chaos*), penyimpangan, percekocokan dan kekosongan kerja (*vaccum*). Jadi, koordinasi dapat dimaknai sebagai proses penyatupaduan sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan dari unit-unit lembaga untuk mencapai tujuan lembaga secara efektif dan efisien.

#### 2. Tujuan Umum Bersama

Koordinasi upaya tidak mungkin terjadi, kecuali apabila pihak yang telah bersatu, mencapai sesuatu yang merupakan kepentingan bersama. Sebuah tujuan umum bersama memberikan anggota organisasi sebuah rangsangan untuk bertindak. Organisasi dibentuk dari tujuan-tujuan bersama yang berkaitan, maka pencapaian tujuan yang dilakukan oleh orang banyak atau dalam artian anggota sebuah kelompok lebih berpeluang untuk mencapai tujuan yang lebih maksimal dan efektif.

### 3. Pembagian Kerja

Dengan jalan membagi-bagi tugas-tugas kompleks menjadi pekerjaan-pekerjaan yang terspesialisasi, maka suatu organisasi dapat memanfaatkan sumber-sumber daya manusianya secara efisien. Pembagian kerja memungkinkan para anggota organisasi-organisasinya menjadi lebih terampil dan mampu karena tugas-tugas terspesialisasi dilaksanakan secara berulang-ulang. Pembagian kerja perlu dilaksanakan secara seksama dengan penuh pertimbangan. Hal ini berarti dalam pembagian kerja harus ada penyesuaian antara kemampuan dan jenis pekerjaan yang akan ditangani, disamping itu disertai oleh prosedur dan disiplin kerja yang mudah dipahami oleh para pekerja yang bersangkutan. Di dalam sebuah organisasi, pembagian kerja atau tugas pekerjaan adalah keharusan mutlak tanpa itu kemungkinan terjadinya tumpang tindih menjadi amat besar. Pembagian tugas pekerjaan pada akhirnya akan menghasilkan departemen-departemen dan job description dari masing-masing departemen sampai unit-unit terkecil dalam organisasi. Dengan pembagian tugas pekerjaan, ditetapkan sekaligus susunan organisasi (struktur organisasi), tugas-tugas dan fungsi-fungsi masing-masing unit dalam organisasi, hubungan-hubungan serta wewenang masing-masing unit organisasi.

### 4. Hierarki Otoritas

Menurut teori organisasi tradisional, apabila ingin dicapai sesuatu hasil melalui upaya kolektif formal, harus ada orang yang diberi otoritas untuk melaksanakan kegiatan. Hal itu agar tujuan-tujuan yang diinginkan dilaksanakan secara efektif dan efisien. Para teoritis organisasi telah merumuskan otoritas sebagai hak untuk mengarahkan dan memimpin kegiatan-kegiatan pihak lain. Tanpa

hierarki otoritas yang jelas, koordinasi upaya akan mengalami kesulitan, bahkan kadang-kadang tidak mungkin dilaksanakan. Akuntabilitas juga dibantu apabila orang-orang bekerja dalam rantai komando (*the chain of command*).

### **2.1.2.3 Unsur Unsur Organisasi**

Unsur-Unsur Organisasi Secara Umum:

- 1 Man, Unsur utama pembentuk organisasi yang disebut sebagai personil atau anggota yang menurut fungsi dan tingkatannya terdiri atas unsur pimpinan (administrator) sebagai pemimpin tertinggi organisasi, para manajer pemimpin unit tertentu suatu kerja sesuai fungsinya dan para pekerja (workers). Setiap hal tersebut merupakan kekuatan organisasi.
- 2 Kerja Sama, Unsur organisasi dimana setiap anggota atau personil melakukan perbuatan secara bersama-sama untuk tujuan bersama.
- 3 Tujuan Bersama, Sasaran yang ingin dicapai/ diharapkan baik dari prosedur, program, pola atau titik akhir dari pekerjaan organisasi tersebut.
- 4 Peralatan (Equipment), Sarana dan prasarana yang berupa kelengkapan dari organisasi tersebut baik itu berupa bangunan (gedung, kantor), materi, uang, dan kelengkapan lainnya.
- 5 Lingkungan (Environment), Unsur organisasi yang juga memiliki pengaruh. Faktor tersebut adalah ekonomi, sosial budaya, strategi, kebijaksanaan, anggaran, dan peraturan yang telah ditetapkan.
- 6 Kekayaan Alam, Yang termasuk dengan kekayaan alam adalah air, cuaca, keadaan iklim, flora dan fauna.

- 7 Kerangka/Kontruksi Mental Organisasi, Landasan dari organisasi yang berada pada visi organisasi tersebut dibuat.

#### 2.1.2.4 Teori Teori Organisasi

Terdapat macam-macam teori organisasi antara lain sebagai berikut:

##### 1. Teori Organisasi Klasik

Teori yang memiliki konsep organisasi mulai dari tahun 1800 (abad 19) yang mendefinisikan organisasi adalah sebagai struktur hubungan, kekuasaan-kekuasaan, tujuan-tujuan, peranan-peranan, kegiatan-kegiatan, komunikasi dan faktor lain ketika orang bekerja sama. Teori klasik sangat tersentralisasi dan tugas-tugasnya terspesialisasi serta pemberian petunjuk mekanistik struktural yang kaku dan tidak kreatif yang digambarkan oleh para teoritis. Teori Klasik disebut juga dengan teori tradisional. Teori klasik berkembang dalam 3 jenis aliran antara lain sebagai berikut:

##### a. Teori Birokrasi

Teori birokrasi dikemukakan oleh Max Weber dalam bukunya yang berjudul "*The Protestant Ethic and Spirit of Capitalism*".

##### b. Teori Administrasi,

Teori administrasi dikembangkan atas sumbangan dari Henry Fayol dan Lyndall Urwick dari Eropa serta Mooeny dan Reliey dari Amerika

##### c. Manajemen Ilmiah

Teori ini dikembangkan oleh Frederick Winslow Taylor yang dimulai pada tahun 1900.

## 2. Teori Organisasi Neoklasik

Teori yang menekankan pada pentingnya aspek psikologis dan sosial, baik sebagai individu dan kelompok dalam lingkungan kerja. Teori Neoklasik adalah teori/aliran hubungan manusia (*The Human Relation Movement*). Dalam pembagian kerja, diperlukan hal-hal berikut yang telah dikemukakan teori neoklasik antara lain sebagai berikut..

- a. Partisipasi, yaitu melibatkan setiap orang dalam proses pengambilan keputusan
- b. Perluasan kerja, yaitu sebagai kebalikan dari pola spesialisasi
- c. Manajemen bottom-up, yang akan memberikan kesempatan para junior untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan manajemen puncak.

## 3. Teori Organisasi Modern

Teori yang bersifat terbuka dimana semua unsur organisasi satu kesatuan yang saling ketergantungan. Teori modern dipelopori oleh Herbert Simon yang ditandai dan dimulai disaat berakhirnya gerakan contingency. Teori modern disebut juga sebagai analisa system pada organisasi yang merupakan aliran ketiga terbesar dalam teori organisasi dan manajemen. Sistem terbuka yang dipelopori Katz dan Robert Kahn dalam bukunya "*the social psychology of organization*". yang menjelaskan dalam bukunya mengenai keunggulan sistem terbuka.

### 2.1.2.5 Manfaat Organisasi

Mengikuti dan menjadi anggota dalam organisasi memiliki manfaat antara lain sebagai berikut

1. Tercapainya sebuah tujuan
2. Melatih mental bicara di publik
3. Mudah memecahkan masalah
4. Melatih leadership
5. Memperluas pergaulan
6. Kuat dalam menghadapi tekanan
7. Meningkatkan wawasan dan pengetahuan
8. Membentuk karakteristik dengan seseorang
9. Mampu dalam mengatur waktu dengan baik
10. Sebagai ajang dalam pembelajaran kerja yang sebenarnya

### **2.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi.

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) berbeda dengan manajemen personalia (*personel management*). Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama organisasi yang harus dikelola dengan baik, jadi MSDM sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang lebih ditetapkan. Sedangkan manajemen personalia menganggap karyawan sebagai salah satu faktor produksi yang harus dimanfaatkan secara produktif, atau manajemen personalia lebih menekankan pada sistem prosedur.

Tugas pokok Manajemen Sumber Daya Manusia adalah mewujudkan pendayagunaan secara optimal sumber daya manusia didalam suatu organisasi.

Ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

Secara harfiah Manajemen Sumber Daya Manusia mengandung pengertian yang merupakan paduan dari pengertian Manajemen dan pengertian Sumber Daya Manusia. Manajemen mengandung pengertian secara sederhana sebagai suatu proses pencapaian tujuan yang dilakukan dengan menggunakan bantuan sumber daya (orang lain) yang tersedia. Bagaimanapun bunyi definisi dari Manajemen, secara prinsip harus mengandung 3 (tiga) unsur pokok, yaitu :

- a. Suatu proses
- b. Adanya sumber daya (manusia) lain
- c. Adanya tujuan

Sumber Daya Manusia (*Human Resource*) memiliki pengertian sebagai berikut :

Secara makro, Sumber Daya Manusia (*Human Resource*) merupakan keseluruhan potensi tenaga kerja yang terdapat di dalam suatu negara, jadi menggambarkan jumlah angkatan kerja dari suatu negara/daerah.

Secara mikro, Sumber Daya Manusia (*Human Resource*) merupakan segolongan masyarakat yang memenuhi kebutuhan hidupnya dengan bekerja pada suatu unit kerja organisasi tertentu baik pemerintah maupun swasta.

Berikut adalah beberapa pengertian yang dikemukakan oleh beberapa ahli ; Mathis & Jackson (2012:5) di alih bahasakan oleh Jimmy Sadeli dan Bayu, Manajemen Sumber Daya Manusia dapat di artikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

Dikutip dari buku Manajemen Sumber Daya Manusia, menurut Hasibuan (2012:22), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Ilmu dan seni dalam mengatur proses hubungan dan proses tenaga kerja agar efektif dan efisien serta membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

Mangkunegara (2010:2), Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu :

“Suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.”

Firmansyah dan Syamsudin (2016:8), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni dalam mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efisien, efektif dan produktif.

Berdasarkan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mengatur dan mengelola tenaga kerja agar dapat melakukan fungsinya secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan. Tenaga kerja yang efektif sulit bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya dengan baik.

### **2.1.3.1 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.

Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, job requirement, dan job evaluation.

2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan seikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya

### **2.1.3.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi Manajemen Sumber Daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

#### **1. Perencanaan (*Human Resources Planning*)**

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian,

pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2. Pengorganisasian (*Organizationing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerja masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*Compentation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atay meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program

kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 10. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

#### 11. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Pelepasan ini diatur oleh undang-undang No 12 Tahun 1964.

### 2.1.4 Perilaku Organisasi

Pengertian Perilaku menurut Cummings yang dikutip oleh Thoha (2014:8) yaitu: “Perilaku Organisasi adalah suatu cara berfikir, suatu cara untuk memahami persoalan-persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil-hasil penemuan berikut tindakan-tindakan pemecahan.”

Adapun pengertian lain dari perilaku organisasi menurut Duncan dikutip oleh Thoha (2014:5):

“Perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Ia meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Tujuannya praktis dari penelaahan studi ini adalah untuk mendeterminasikan bagaimanakah perilaku manusia itu mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi.”

Menurut Kelly yang dikutip oleh Thoha dalam (2014:9) yaitu:

“Perilaku organisasi dapat dirumuskan sebagai suatu sistem studi dari sifat organisasi seperti misalnya: bagaimana organisasi dimulai, tumbuh, dan berkembang, dan bagaimana pengaruhnya terhadap anggota-anggota sebagai individu, kelompok-kelompok pemilih, organisasi-organisasi lainnya, dan instansi-instansi yang lebih besar.”

Dari pendapat para ahli diatas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa Perilaku Organisasi adalah suatu ilmu yang mempelajari tentang perilaku tingkat individu dan tingkat kelompok dalam suatu organisasi serta dampaknya terhadap kinerja, baik kinerja individual, kelompok maupun organisasi.

#### **2.1.4.1 Indikator Perilaku Organisasi**

Perilaku Organisasi sangatlah penting dalam suatu kegiatan organisasi karena setiap orang memiliki perilaku yang tidak sama, maka dari itu dalam mempelajari perilaku organisasi menurut Davis yang dikutip oleh Dharma (1993:5) yaitu:

a. Orang-orang

Membentuk sistem sosial intern organisasi, mereka terdiri dari orang-orang dan kelompok, baik kelompok besar maupun kelompok kecil, Selain itu ada kelompok yang lebih resmi dan formal.

b. Struktur

Menentukan hubungan resmi orang-orang dalam organisasi. Berbagai pekerjaan yang berbeda diperlukan untuk melakukan semua aktivitas organisasi, ada manajer dan pegawai.

c. Teknologi

Menyediakan sumber daya yang digunakan orang-orang untuk bekerja dan sumber daya itu memengaruhi tugas yang mereka dapat menghasilkan

banyak hal dengan tangan kosong. Jadi, mereka mendirikan bangunan, merancang, mesin menciptakan proses kerja dan merakit sumber daya.

d. Lingkungan

Semua organisasi beroperasi didalam lingkungan luar, organisasi tidak berdiri sendiri. Ia merupakan bagian dari sistem yang lebih besar yang banyak memuat unsur lain, seperti pemerintah, keluarga dan organisasi lainnya. Semua unsur ini saling mempengaruhi dalam suatu sistem yang rumit yang menjadi corak hidup sekelompok orang.

### 2.1.5 Pengertian Kompetensi Pegawai

Instansi pemerintah sering mengalami penurunan kinerja, hal itu bisa saja terjadi karena adanya perbedaan kompetensi antara satu pegawai dengan pegawai yang lainnya, penurunan kinerja tersebut pasti akan mempengaruhi kualitas pelayanan yang diberikan oleh instansi tersebut terhadap masyarakat dan instansi terkait lainnya. Berikut adalah pengertian kompetensi menurut beberapa ahli, diantaranya :

Menurut Spencer dalam Sedarmayanto (2015:53), mendefinisikan bahwa :

“Karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja unggul di dalam pekerjaan atau situasi”.

Menurut McClelland dalam Veithzal Rivai (2011:299), mendefinisikan bahwa :

“Kompetensi (*competency*) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik”.

Boyatzis dalam Donni Juni Priansa (2014:253), mendefinisikan bahwa :

“Kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang diisyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan”.

Berdasarkan dari beberapa pengertian yang dijelaskan diatas, maka dapat disimpulkan kompetensi adalah karakteristik yang berkaitan dengan efektivitas kinerja yang membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang diisyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi.

#### **2.1.5.1 Tujuan Kompetensi**

Kompetensi pun memiliki tujuan, terdapat beberapa pendapat dari beberapa para ahli yang mengemukakan tentang tujuan dari kompetensi agar suatu organisasi atau instansi berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Para pegawai pun harus mengetahui apa tujuan dari kompetensi agar mereka terdorong untuk memberikan kontribusi yang optimal kepada instansi atau organisasi.

Menurut menurut Hutapea dan Nuriana (2011: 16-19) kompetensi dalam organisasi atau instansi pada umumnya bertujuan untuk :

##### **1. Pembentukan Pekerjaan**

Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan di suatu organisasi, hal-hal tersebut dipengaruhi oleh tujuan instansi. Sedangkan kompetensi perilaku digunakan untuk menggambarkan tuntutan pekerjaan atas perilaku pemangku jabatan agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan prestasi luar biasa.

##### **2. Evaluasi Pekerjaan**

Kompetensi dapat dijadikan salah satu faktor pembobot dalam pekerjaan, yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan serta tantangan pekerjaan merupakan komponen yang memberikan porsi terbesar dalam menentukan bobot suatu pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan tersebut adalah komponen dasar pembentuk kompetensi.

### 3. Rekrumen dan Seleksi

Kompetensi dapat digunakan sebagai salah satu komponen dalam persyaratan jabatan, yang kemudian dijadikan pedoman untuk menyeleksi calon pegawai yang akan menduduki jabatan atau melaksanakan pekerjaan tersebut.

### 4. Pembentukan dan Pengembangan Organisasi

Kompetensi dapat menjadi pondasi yang kuat untuk pembentukan dan pengembangan organisasi kearah organisasi yang produktif.

### 5. Membentuk dan Memperkuat Nilai dan Budaya Organisasi

Peran kompetensi sangat diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan nilai budaya organisasi,hal ini dapat terjadi apabila nilai budaya organisasi sesuai dengan kompetensi inti perusahaan.

### 6. Pembelajaran Organisasi

Peran kompetensi bukan hanya untuk menambah pengetahuan dan keterampilan melainkan juga untuk membentuk karakter pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan pegawai.

### 7. Manajemen Karier dan Penilaian Pontensi Pegawai

Kompetensi dapat digunakan untuk membantu organisasi atau instansi menciptakan pengembangan karir bagi pegawai untuk mencapai jenjang karier yang sesuai dengan potensi yang dimiliki.

#### 8. Sistem Imbal Jasa

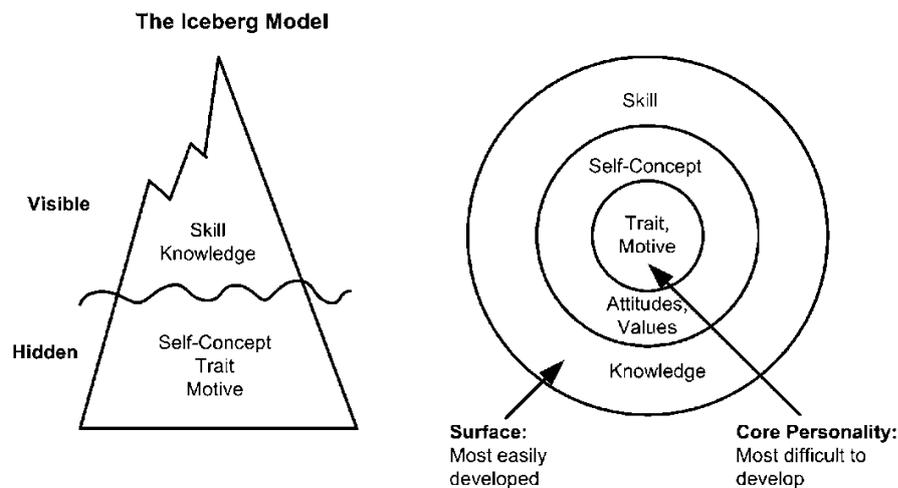
Pemberian imbal jasa yang dihubungkan dengan pencapaian kompetensi individu akan mendukung pelaksanaan sistem kompetensi yang digunakan oleh organisasi secara keseluruhan.

### 2.1.5.2 Karakteristik Kompetensi

Menurut Spencer dalam Moehariono (2014:14) kompetensi dasar seorang individu terdiri atas 5 hal, yaitu :

1. Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimanakagorang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu.
2. Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan.
3. Konsep Diri (*self-concept*), adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai tersebut dapat diukur melalui tes untuk mengetahui nilai yang dimiliki.
4. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu atau pada arena tertentu.
5. Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Dari lima kompetensi dasar individu (*the iceberg model*) yang telah dijelaskan sebelumnya maka dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 2.1**

### Model Lima Kompetensi Dasar

*Sumber : Spencer dalam Moehariono (2014:14)*

Berdasarkan gambar tersebut dapat dilihat adanya perbedaan letak atau keadaan, yaitu kompetensi knowledge dan skill lebih bersifat nyata atau visible, sehingga mudah dalam pengembangannya, misalnya melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan motive, trait dan self concept bersifat tersembunyi dan merupakan karakteristik kepribadian manusia yang paling dalam, sehingga lebih sulit untuk dikembangkan.

#### 2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kompetensi

Dimensi dan indikator dalam kompetensi, penulis mengambil teori kompetensi menurut Lyle Spencer dan Signe Spencer dalam Sedarmayanto (2015:5) yang digunakan sebagai operasionalisasi variabel yang diuraikan sebagai berikut :

##### 1) Watak

Indikatornya seperti memberikan dorongan untuk lebih melatih karakteristik mental pegawai, agar dapat lebih memenuhi peraturan yang ada di dalam organisasi atau instansi.

2) Motif

Indikatornya seperti memberikan dorongan dalam bekerja agar dapat lebih giat lagi dalam bekerja, guna memenuhi keinginan dan kebutuhan pegawai.

3) Konsep Diri

Indikatornya seperti dorongan untuk berpenampilan, tutur bahasa, dan perilaku yang baik di dalam instansi.

4) Pengetahuan

Indikatornya seperti dorongan untuk para pegawai agar dapat memperluas pengetahuan tentang tugas atau pekerjaan yang diberikan instansi.

5) Keterampilan

Indikatornya seperti dorongan untuk setiap pegawai memiliki keterampilan dalam bekerja agar mendapatkan hasil kerja yang baik.

#### **2.1.5.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi**

Kompetensi merupakan suatu kemampuan yang dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, Michael Zwell dalam Wibowo (2010:102) mengungkapkan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi, diantaranya :

1. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan seseorang terhadap dirinya dan orang lain akan sangat mempengaruhi perilakunya sehari-hari. Apabila orang tersebut memiliki pikiran yang positif tentang dirinya maupun orang lain maka akan menjadi seseorang yang memiliki ciri orang yang berpikir kedepan.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individu.

### 3. Pengalaman

Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang diperlukan dalam dunia kerja, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup hanya dengan pengalaman.

### 4. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya untuk berubah, tetapi kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah kapan saja apabila ia berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

### 5. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut untuk membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai semuanya cenderung membatasi inisiatif dari seorang pegawai.

### 6. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.

#### **2.1.6 Beban Kerja Pegawai**

Beban kerja sebagai suatu konsep yang timbul akibat adanya keterbatasan kapasitas dalam memproses informasi. Dengan adanya penentuan waktu dan volume maka diharapkan setiap pegawai dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan dalam bekerja.

Agar diperoleh pengertian beban kerja yang lebih jelas berikut dikemukakan pengertian menurut beberapa para ahli antara lain :

Menpan (2011 : 210) mengemukakan :

“Sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu dengan harapan dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi organisasi”.

Lain halnya dengan Haryanto (2012) mengemukakan :

“Jumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh seseorang ataupun sekelompok orang selama periode waktu tertentu dalam keadaan normal”.

Sedangkan Permendagri No. 12/2008 menyatakan :

“Besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa Beban kerja adalah jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai sesuai dengan wewenang di dalam suatu organisasi dalam waktu tertentu sehingga tujuan organisasi tercapai.

Pengertian beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Pengukuran beban kerja diartikan sebagai suatu teknik untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi, atau pemegang jabatan yang dilakukan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisis beban kerja atau teknik manajemen lainnya (Utomo, 2012).

Dari beberapa pengertian mengenai Beban kerja dapat ditarik kesimpulan beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang membutuhkan proses mental atau kemampuan kegiatan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, baik dalam bentuk fisik maupun psikis.

Menurut Munandar (2001:381-384), mengklasifikasikan beban kerja kedalam faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan sebagai berikut:

1. Tuntutan Fisik.

Kondisi kerja tertentu dapat menghasilkan prestasi kerja yang optimal disamping dampaknya terhadap kinerja pegawai, kondisi fisik berdampak pula terhadap kesehatan mental seorang tenaga kerja. Kondisi fisik pekerja mempunyai pengaruh terhadap kondisi faal dan psikologi seseorang. Dalam hal ini bahwa kondisi kesehatan pegawai harus tetap dalam keadaan sehat saat melakukan pekerjaan, selain istirahat yang cukup juga dengan dukungan sarana tempat kerja yang nyaman dan memadai.

2. Tuntutan tugas

Kerja shif/kerja malam sering kali menyebabkan kelelahan bagi para pegawai akibat dari beban kerja yang berlebihan. Beban kerja berlebihan dan beban kerja terlalu sedikit dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Beban kerja dapat dibedakan menjadi dua katagori yaitu:

- a. Beban kerja terlalu banyak/sedikit “ Kuantitatif” yang timbul akibat dari tugas tugas yang terlalu banyak/sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu.
- b. Beban kerja berlebihan/terlalu sedikit Kualitatif yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melaksanakan suatu tugas atau melaksanakan tugas tidak menggunakan keterampilan dan atau potensi dari tenaga kerja. Beban kerja terlalu sedikit dapat menyebabkan kurang adanya rangsangan akan mengarah kesemangat dan motivasi yang rendah untuk kerja, karena pegawai akan merasa bahwa dia tidak maju maju dan

merasa tidak berdaya untuk memperlihatkan bakat dan keterampilannya (Sutherland & Cooper dalam Munandar 2012:387).

#### **2.1.6.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja dalam penelitian Aminah Soleman (Jurnal Arika, 2011:85) adalah sebagai berikut:

1. Faktor eksternal: Beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti :
  - a. Tugas (Task). Meliputi tugas bersifat seperti, stasiun kerja, tata ruang tempat kerja, kondisi ruang kerja, kondisi lingkungan kerja, sikap kerja, cara angkut, beban yang diangkat. Sedangkan tugas yang bersifat mental meliputi, tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerjaan dan sebagainya.
  - b. Organisasi kerja. Meliputi lamanya waktu kerja, waktu istirahat, shift kerja, sistem kerja dan sebagainya.
  - c. Lingkungan kerja. Lingkungan kerja ini dapat memberikan beban tambahan yang meliputi, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja miniawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.

#### 2. Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai stresor, meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan, dan sebagainya), dan faktor psiki (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan, dan sebagainya).

### **2.1.6.2 Dimensi dan Indikator Beban Kerja**

Menurut Tarwaka (2011:131) sebagai berikut dimensi dan indikator beban kerja yang dihubungkan dengan performansi, yaitu :

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

### **2.1.6.3 Pengukuran Beban Kerja**

Pengukuran beban kerja dapat dilakukan dalam berbagai prosedur, namun O'Donnell & Eggemeier (dalam Muskamal, 2010) telah menggolongkan secara garis besar ada tiga kategori pengukuran beban kerja.

Tiga kategori tersebut yaitu:

1. Pengukuran subjektif, yakni pengukuran yang didasarkan kepada penilaian dan pelaporan oleh pekerja terhadap beban kerja yang dirasakannya dalam menyelesaikan suatu tugas. Pengukuran jenis ini pada umumnya menggunakan skala penilaian (rating scale).
2. Pengukuran kinerja, yaitu pengukuran yang diperoleh melalui pengamatan terhadap aspek-aspek perilaku/ aktivitas yang ditampilkan oleh pekerja. Salah satu jenis dalam pengukuran kinerja adalah pengukuran yang diukur berdasarkan waktu. Pengukuran kinerja dengan menggunakan waktu merupakan suatu metode untuk

mengetahui waktu penyelesaian suatu pekerjaan yang dikerjakan oleh pekerja yang memiliki kualifikasi tertentu, di dalam suasana kerja yang telah ditentukan serta dikerjakan dengan suatu tempo kerja tertentu (Whitmore, 2010).

3. Pengukuran fisiologis, yaitu pengukuran yang mengukur tingkat beban kerja dengan mengetahui beberapa aspek dari respon fisiologis pekerja sewaktu menyelesaikan suatu tugas/ pekerjaan tertentu. Pengukuran yang dilakukan biasanya pada refleks pupil, pergerakan mata, aktivitas otot dan respon-respon tubuh lainnya.

#### **2.1.6.4 Manfaat Pengukuran Beban Kerja**

Menteri Dalam Negeri dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pedoman Analisis Beban Kerja Di Lingkungan Departemen Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah dalam Muskamal (2010) menjelaskan bahwa dilakukannya pengukuran beban kerja memberikan beberapa manfaat kepada organisasi, yakni:

1. Penataan/ penyempurnaan struktur organisasi.
2. Penilaian prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit.
3. Bahan penyempurnaan sistem dan prosedur kerja.
4. Sarana peningkatan kinerja kelembagaan.
5. Penyusunan standar beban kerja jabatan/ kelembagaan, penyusunan daftar susunan pegawai atau bahan penetapan eselonisasi jabatan struktural.
6. Penyusunan rencana kebutuhan pegawai secara riil sesuai dengan beban kerja organisasi.

7. Program mutasi pegawai dari unit yang berlebihan ke unit yang kekurangan.
8. Program promosi pegawai.
9. Reward and punishment terhadap unit atau penjabat.
10. Bahan penyempurnaan program diklat. Bahan penetapan kebijakan bagi pimpinan dalam rangka peningkatan pendayagunaan sumber daya manusia.

### **2.1.7 Pengertian Kinerja Pegawai**

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian organisasi, maka tujuan tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi organisasi. Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang.

Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Dengan kata lain, kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Veithzal Rivai (2013:825), menyatakan bahwa :

“Suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Menurut Sedarmayanti (2013:260) menyatakan:

“Kinerja Merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerjaseorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara

keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan”.

Menurut Kaswan (2012: 187) mengemukakan bahwa

“Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak/besar mereka memberi kontribusi organisasi.”

Menurut Mohammad Faisal Amir (2015: 83) mengemukakan dalam konteks manajemen sumber daya manusia, Kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai perilaku atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam kaitannya dengan tugas kerja di perusahaan, departemen, atau organisasi, dilaksanakan sesuai dengan potensi yang dimilikinya, dalam rangka menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi, masyarakat luas, atau bagi dirinya sendiri.

Dari beberapa definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah perilaku yang ditampilkan seseorang melakukan pekerjaan sesuai potensi yang dimilikinya, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi, masyarakat luas, atau bagi dirinya sendiri. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut.

#### **2.1.7.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Kinerja yang dimiliki oleh setiap pegawai berbeda-beda tergantung dengan Individu, organisasi, psikologis, fisik, lingkungan kerja dan lain-lain

Menurut Gibson dalam Khaerul Umam (2012: 190) Ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu:

- a. Faktor individu : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang. Kemampuan adalah sifat bawaan yang dapat dipelajari. Sementara itu, keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan tugas. Unsur-unsur yang biasanya dianggap sebagai variabel demografis yang paling penting adalah jenis kelamin dan ras (budaya). Selanjutnya, keragaman budaya di tempat kerja membawa perbedaan-perbedaan utama dalam nilai, etika kerja, dan norma-norma perilaku.
- b. Faktor psikologi : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja. Sikap adalah pernyataan setuju atau tidak setuju terhadap suatu objek. Objek yang dimaksud disini adalah objek sikap yang menjadi perhatian dalam penelitian ini, yaitu pekerjaan. Sikap mempunyai peran penting dalam mempengaruhi perilaku karyawan. Jika karyawan yakin bahwa ia mampu menyelesaikan pekerjaan kurang dari waktu yang ditentukan dan akan mendapatkan reward, maka ia akan bekerja semaksimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Sebaliknya, bila karyawan mempunyai keyakinan bahwa bekerja keras atau tidak bekerja keras sama saja, maka karyawan cenderung memilih yang menurut pekerjaannya atau bekerja menurut kemauanya yang lebih menguntungkan.
- c. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan.

Menurut Prawirosentono dalam Purnamie Titisari (2014: 76) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Efektivitas dan Efisiensi. Artinya efektivitas bila tujuan organisasi dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
- b. Otoritas dan Tanggung Jawab. Karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi hak dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan.
- c. Disiplin. Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan.
- d. Inisiatif. Inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

Menurut Marwansyah (2014: 234) mengemukakan faktor-faktor kinerja dapat dikelompokkan ke dalam empat penyebab utama masalah-masalah kinerja yaitu:

- a. Pengetahuan dan Keterampilan. Karyawan tidak tahu bagaimana menjalankan tugas-tugas secara benar kurangnya keterampilan, pengetahuan, atau kemampuan.
- b. Lingkungan. Masalah tidak berhubungan dengan karyawan =, tetapi disebabkan oleh lingkungan kondisi kerja, proses yang buruk, ergonomika, dan lain-lain.
- c. Sumber daya. Kurangnya sumber daya atau teknologi.
- d. Motivasi. Karyawan tahu bagaimana menjalankan pekerjaan, tetapi tidak melakukannya secara benar. Ini mungkin saja disebabkan oleh proses seleksi yang tidak sempurna.

### 2.1.7.2 Penilaian Kinerja

Menurut Kaswan (2012: 192) mengemukakan ada beberapa alasan untuk menilai kinerja yaitu penilaian kinerja memberi informasi tentang bagaimana kinerja dikaitkan dengan kebijakan fungsi manajemen sumber daya manusia, penilaian kinerja memberi peluang kepada para karyawan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerjanya, mendorong ke arah pengembangan dan peningkatan kinerja, dan penilaian hendaknya berpusat pada proses perencanaan karier karena penilaian itu memberi peluang baik untuk meninjau rencana karier seorang dilihat dari kekuatan dan kelemahannya.

Menurut Wilson Bangun (2012: 231) Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Kaswan (2012: 192) mengemukakan secara singkat bahwa penilaian kinerja merupakan:

- a. Alat yang paling baik untuk menentukan apakah karyawan telah memberikan hasil kerja yang memadai dan melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kinerja.
- b. Satu cara untuk melakukan penilaian mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan.
- c. Alat yang baik untuk menganalisis kinerja karyawan dan membuat rekomendasi perbaikan.

Menurut Kaswan (2012: 212) Bagi karyawan, penilaian kinerja dalam organisasi diperlukan karena sejumlah alasan, yang diantaranya:

- a. Kinerja, kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan mungkin ditingkatkan dengan menekan pada kelebihanannya dan pemahaman terhadap perubahan-perubahan apa yang dibutuhkan.

- b. Motivasi, keyakinan kembali dan pengarahan yang seharusnya berasal dari penilaian yang efektif dapat meningkatkan antusiasme dan komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi tempat pekerjaan itu.
- c. Karir, individu dapat memperoleh petunjuk dan indikator tentang perubahan-perubahan kerja yang mungkin.
- d. Umpan Balik, merupakan tindak lanjut dari penilaian kinerja yang bertujuan mengakui dan mendorong kinerja unggul sehingga tetap berkelanjutan, mempertahankan perilaku yang dapat diterima, dan mengubah perilaku karyawan yang kinerjanya tidak memenuhi standar organisasi.

### **2.1.7.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Wilson Bangun (2012: 232) Bagi perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain:

- a. Evaluasi Antar Individu dalam Organisasi. Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.
- b. Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi. Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.
- c. Pemeliharaan Sistem. Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya.

- d. Dokumentasi. Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

#### **2.1.7.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja (performance appraisal), juga disebut tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, atau penilaian pegawai, adalah upaya menilai prestasi dengan tujuan meningkatkan produktivitas pegawai maupun perusahaan. Akan tetapi, tujuan tersebut sering tidak tercapai karena banyak perusahaan yang melakukan penilaian kinerja yang kurang baik. Dampaknya adalah demotivasi kerja dan turunnya pencapaian sasaran perusahaan dari tahun ke tahun.

Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada 5 indikator, yaitu menurut Bernandin (dalam Robbins, 2013:260):

##### **1. Kualitas**

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai. Faktor –faktor yang mempengaruhi kualitas di antaranya :

- a. Hasil yang dicapai dalam menyelesaikan pekerjaan
- b. Keterampilan yang dikuasai dalam mengerjakan tugas

##### **2. Kuantitas**

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Faktor – faktor yang mempengaruhi kuantitas di antaranya :

- a. Jumlah unit pekerjaan yang diselesaikan
- b. Siklus aktivitas dalam bekerja

### 3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Faktor – faktor yang mempengaruhi ketepatan waktu di antaranya :

- a. Konsistensi dalam bekerja
- b. Efisiensi dalam memaksimalkan waktu kerja

### 4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Faktor – faktor yang mempengaruhi efektivitas di antaranya :

- a. Ketepatan waktu
- b. Perlengkapan dan fasilitas

### 5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

Faktor – faktor yang mempengaruhi kemandirian di antaranya :

- a. Kebiasaan
- b. Sikap

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang satu jenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai Disiplin kerja, Motivasi kerja, yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis:

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

No.	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Yudha Adityawarnam (2015) Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Krekot Vol I No 1, April 2015	Terdapat korelasi antara variabel beban kerja dengan variabel kinerja. hasil analisis menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan	beban kerja dan kinerja pegawai	Tidak terdapat variabel Kompetensi pegawai. Analisis yang di gunakan dengan analisis <i>Chi Square</i>

No.	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2	<p><i>The influence workload to performance of nurse in Anadolu Medical Center Istambul</i></p> <p>Gerry Silaban, Vol. 11 No. 03 (2015)</p>	<p><i>Workload has a positive and significant effect on performance nurse</i></p>	<p>1. <i>The similarity of research on workload</i></p> <p>2. <i>The Similariy on performance</i></p>	<p>Dalam penelitian ini lokasi dan waktu yang digunakan berbeda</p>
3	<p>Andi Nugraha</p> <p>Pengaruh beban kerja terhadap kinerja perawat Di Rumah Sakit Umum Cibabat Kota Cimahi</p> <p>Jurnal Ekonomi, Bisnis &amp; Entrepreneurship, Vol.1 No.02, 2015</p>	<p>Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja perawat</p>	<p>1. Adanya kesamaan meneliti mengenai beban kerja</p> <p>2. Adanya kesamaan meneliti mengenai kinerja</p>	<p>Dalam penelitian ini lokasi dan waktu yang digunakan berbeda</p>
4.	<p>Banish Shabbir Raza Naqvi</p> <p>Judul: Impact of Workload and Job Complexity on Employee Job Performance with the Moderating Role of Social Support and Mediating Role of Job Stress: A Study of Travel agencies in Rawalpindi, Islamabad and AJK</p>	<p>Variabel Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja</p>	<p>Membahas mengenai variabel beban kerja dan kinerja</p>	<p>Terdapat variabel lain yaitu job complexity</p>

No.	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Journal of Account and Marketing 2017, Vol 6			
5.	<p>Leili Suharti Agung Susanto</p> <p>Judul: The Impact of Workload and Technology Competence on Technostress and Performance of Employees</p> <p>Indian Journal of Commerce &amp; Management Studies, Volume V Issue 2, May 2014</p>	secara parsial beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja	Terdapat pengaruh antara beban kerja terhadap kinerja	Tidak terdapat variabel Technology Competence dan Tecnostress
6.	<p>Dina Rande</p> <p>Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara</p> <p>eJurnal Katalogis, Vol 4 2016</p>	<p>Besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai adalah 78,9% dengan tingkat hubungan di antara kompetensi dengan kinerja pegawai yang "sangat kuat". Artinya bahwa semakin naik kompetensi, maka akan meningkatkan</p>	Kompetensi dan kinerja pegawai	Tidak terdapat variabel Beban Kerja

No.	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		kinerja pegawai di Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara.		
7.	<p>Hamlan daly (2015)</p> <p>Judul: Pengaruh Kompetensi, Disiplin dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana Daerah Provinsi Sulawesi Tengah</p> <p>e-Jurnal Katalogis, Volume Nomor 1, Januari 2015</p>	<p>Kompetensi, disiplin, kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana Daerah Provinsi Sulawesi Tengah.</p>	<p>Terdapat pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai</p>	<p>Terdapat variable lain yaitu disiplin dan kompensasi</p>
8.	<p>Rumimpunu, Ridel Clif Joune (2015)</p> <p>Judul: Pengaruh Kompetensi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulut</p> <p>Jurnal EMBA, Vol. 3 No. 3 September. 2015</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan stres kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Terdapat pengaruh antara kompetensi Pegawai terhadap kinerja Pegawai</p>	<p>Terdapat variable lain yaitu stress kerja</p>

No.	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
9.	<p>Boy Aulia Sastra</p> <p>Judul: Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bank Danamon Cabang Tuanku Tambusai Pekanbaru</p> <p>Jom Fekon Vol.4 No. 1 (Februari) 2017</p>	<p>1) Secara parsial, kompetensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p> <p>2) Selanjutnya beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p> <p>3) Secara simultan budaya organisasi, kompetensi karyawan, beban kerja dan kinerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Terdapat pengaruh antara kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja</p>	<p>Dalam penelitian ini lokasi dan waktu yang digunakan berbeda</p>
10.	<p>Rinny Chandra (2015)</p> <p>Pengaruh Beban Kerja dan Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT.Mega Auto Central Finance Cabang di Langsa</p> <p>Jurnal Manajemen dan Keuangan, Vol 6, No 1 2017</p>	<p>Variabel beban kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang Langsa.</p> <p>Variabel stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang Langsa.</p>	<p>Terdapat pengaruh antara Beban Kerja terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Terdapat variabel lain yaitu Stress Kerja</p>

No.	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Secara simultan beban kerja dan stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang Langsa		
11.	Syed Saad Hussain Shah, Ahsan Raza Jaffari  Workload and Performance of Employees  Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Vol 3, No 5, September 2011	Variabel Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja	Membahas mengenai variabel Beban kerja terhadap Variabel Kinerja Pegawai	Dalam penelitian ini tidak membahas Variabel Kompetensi Pegawai
12.	Mizola, Susi Hendriani, Yulia Efni  Effect of Learning Organization, Leadership and Workload on the Performane of Employees of the Central Office PT.Bank Riau Kepri  European Journal of Business and Management, Vol 8, No 8, 2016	variabel pembelajaran organisasi, kepemimpinan dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat Bank Riau Kepri	Membahas mengenai variabel Beban Kerja terhadap Kinerja	Dalam penelitian ini tidak membahas mengenai Pembelajaran Organisasi dan Kepemimpinan

No.	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
13.	<p>James Avoka Asamani, Ninon P Amertil, Margaret Chabere</p> <p>The Influence of Workload Levels on Perforance in Rural Hospital</p> <p>British Journal of Healyhcare Managemen Vol, 45, No.2 February 2013</p>	<p>Variabel Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja</p>	<p>Membahas mengenai variabel Beban kerja terhadap Variabel Kinerja Pegawai</p>	<p>Dalam penelitian ini tidak membahas Variabel Kompetensi Pegawai</p>
14.	<p>Ineu Indriani (2018)</p> <p>Pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pelaksanaan Asuhan Keperawatan Pada Bagian Rawat inp Rumah Sakit Umum Dr.Slamet Garut</p> <p>Jom FEKON Vol. 2 No. 1 Februari 2015</p>	<p>secara parsial kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelaksanaan asuhan rawat inap keperawatan, beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pelaksanaan asuhan rawat inap keperawatan. Sedangkan secara simultan kompetensi dan beban kerja</p>	<p>Membahas menganai variabel Kompetensi dan Beban Kerja terhadap Kinerja</p>	<p>Dalam penelitian ini lokasi yang digunakan berbeda</p>

No.	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		berpengaruh signifikan terhadap kinerja		
15.	Kade Ferrania Paramitadewi Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan  E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 6, 2017	beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan	Membahas mengenai variabel Kompensasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja	Dalam penelitian ini tidak membahas Variabel Kompetensi Pegawai

Berdasarkan penelitian terdahulu yang terdapat pada tabel 2.1, telah banyak penelitian mengenai variabel-variabel dalam penelitian ini yaitu Kompetensi, Beban Kerja dan Kinerja. Tetapi terdapat perbedaan mengenai objek penelitian metode penelitian, maupun waktu pelaksanaan penelitian. Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Sebuah organisasi tidak dapat berjalan tanpa didukung faktor manusia yang merupakan aspek penting dalam organisasi. Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan tanpa adanya unsur manusia tidak mungkin dapat sesuai dengan tujuan yang diinginkan, pencapaian tujuan ini dapat diraih dengan meningkatkan kinerja pegawai.

### **2.3.1 Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai**

Hubungan antara kompetensi dan kinerja sangat erat sekali. Dapat dilihat secara jelas bahwa kompetensi adalah salah satu kunci dalam peningkatan kinerja pegawai. Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan tertentu yang merupakan dorongan motif atau sifat yang menyebabkan suatu tindakan seseorang untuk suatu hasil.

Ditempat kerja, apabila seseorang mempunyai kompetensi secara baik atau tinggi, jika diintegrasikan dengan kompetensi jabatannya, maka orang tersebut kemungkinan besar akan dapat menghasilkan kinerja yang optimal. Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rumimpunu, Ridel Clif Jone (2015) dengan judul Pengaruh Kompetensi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulut Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan stress kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, penelitian lain yang dilakukan oleh Eddy Yunus (2009) dengan judul Pengaruh Kompetensi Sumber Data Manusia Terhadap Kinerja Pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya. Hasil dari penelitian ini adalah, kemampuan berkomunikasi pegawai merupakan penghambat bagi suksesnya pekerjaan kelompok atau suatu tim kerja. Komunikasi akan menghasilkan sinergi positif dalam kelompok.

### **2.3.2 Pengaruh Beban Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai**

Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah beban kerja, baik itu beban kerja fisik maupun beban kerja mental. Beban kerja sangat penting bagi sebuah perusahaan/instansi. Dengan pemberian beban kerja yang efektif perusahaan

dapat mengetahui sejauh mana karyawannya dapat diberikan beban kerja yang maksimal dan sejauh mana pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan itu sendiri. Pegawai yang tidak disiplin dalam memanfaatkan waktu kerja akan berdampak pada beban kerja yang menumpuk, sehingga membutuhkan waktu yang lebih dari waktu kerja normal yang ditentukan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan.

Hasil penelitian Adhar Ariffudin dan Muh Ryman Napirah (2012) mengemukakan penelitian dengan judul hubungan Disiplin kerja dan Beban kerja terhadap kinerja karyawan di RSUD (Palu) ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan disiplin kerja dengan kinerja perawat dan beban kerja berhubungan dengan kinerja perawat di ruang rawat inap RSUD Undata Palu.

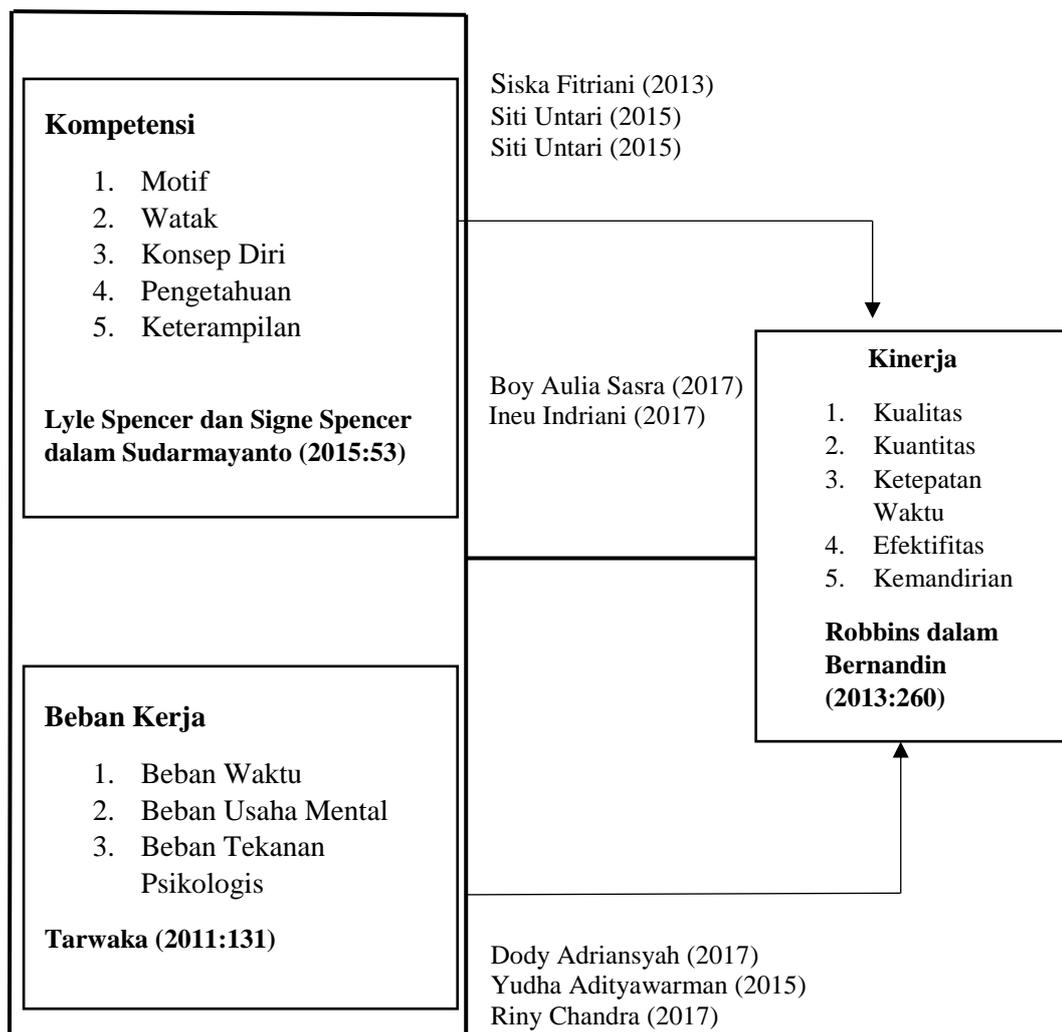
### **2.2.3 Pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Boy Aulia Sastra (2017) dengan judul Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Danamon Cabang Tuanku Tambusai Pekanbaru. Hasil penelitian menunjukkan secara parsial, kompetensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lalu Secara simultan budaya organisasi, kompetensi karyawan, beban kerja dan kinerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Ineu Indriani (2017) dengan judul Pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pelaksanaan Asuhan Keperawatan Pada Bagian Rawat inap Rumah Sakit Umum Dr.Slamet Garut hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelaksanaan asuhan rawat inap keperawatan, beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan

terhadap kinerja pelaksanaan asuhan rawat inap keperawatan. Sedangkan secara simultan kompetensi dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

**Gambar 2.3**

**Paradigma Penelitian**



**Keterangan:**

———— = Secara Parsial

———— = Secara Simultan

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### 1. Simultan

Terdapat pengaruh kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai.

### 2. Parsial

a. Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

b. Terdapat pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai.

