

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini berisikan teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu kompetensi, beban kerja dan kinerja karyawan. Teori pada kajian pustaka ini diambil dari kajian ilmiahnya para ahli, seperti teori-teori dasar dan sampai teori yang menjelaskan lebih khusus dari setiap variabel yang berhubungan dengan permasalahan pada penelitian ini. Selain itu juga peneliti memuat sumber teori dari *text book*, jurnal, karya ilmiah, dan sebagainya.

2.1.1 Manajemen

Secara etimologi, dalam bahasa Indonesia belum ada keseragaman mengenai terjemahan terhadap istilah “*management*” hingga saat ini terjemhannya sudah banyak dengan alasan-alasan tertentu seperti pembinaan, pengurus, pengelola ketatalaksanaan, dan manajemen.

Sesuai dengan kebutuhan, manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat, dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen dapat ditingkatkan.

Secara garis besar manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan ini dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen. Melalui manajemen dilakukan proses pengintegrasian berbagai sumber daya dan tugas untuk mencapai berbagai tujuan organisasi.

Secara etimologi kata manajemen bersal dari bahasa latin, yaitu kata *manus* dan *agere* yang artinya melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menagani. Manajemen berasal dari bahasa inggris "*management*" yang berarti ketata laksana, tata pimpinan, dan pengelolaan. Maka dapat diketahui bahwa manajemen secara bahasa adalah proses atau usaha yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan. Kata manajemen juga berasal dari bahasa Perancis "*management*" yang berarti seni melaksanakan, mengatur dan dalam bahasa italia "*maneggiare*" yang berarti seni mengendalikan dimana dalam konteks mengendalikan disini adalah mengendalikan kuda.

Dapat disampaikan bahwa manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni ataupun ilmu. Dikatakan proses karena manajemen memiliki beberapa tahapan dalam mencapai tujuan yaitu meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Dan juga dikatakan sebagai seni karena manajemen merupakan suatu cara atau alat bagi seseorang manajer dalam mencapai tujuan dimana penerapan dan penggunaanya tergantung pada masing-

masing manajer yang sebagian besar dipengaruhi oleh kondisi dan pembawaan manajer itu sendiri.

Manajemen merupakan alat atau wadah untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, dengan manajemen yang baik, tujuan organisasi dapat terwujud dengan mudah (R. Supomo dan Eti Nurhayati, 2018:1).

Seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu (Menurut M. Manullang, 2018:2).

“Management involves the activities of coordination and supervision of the work of others, so that the work can be completed efficiently and effectively” (Stephen P. Robbins, 2015:7).

“Management is the process of planning, organizing, directing, and supervising the efforts of organizational members and the use of other resources to achieve predetermined organizational goals” (James A.F Stoner, 2016:6).

“Management is a synonym for administration, where management has the function of coordinating, planning, and moving activities within the organization”

Rosenberg yang dikutip oleh Michael G. Rossmann & Venigalla B. Rao (2012:479).

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Prancis bernama Henry Fayol pada awal abad ke-20. Ketika itu, ia menyebutkan lima fungsi manajemen yaitu merancang,

mengorganisir, memerintah, mengordinasi dan mengendalikan. Namun, kelima fungsi tersebut telah diringkas menjadi empat menurut Subekti dan Mohammad (2015:9), yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*), ini adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber daya yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan tersebut. Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tidak dapat berjalan.
2. Pengorganisasian (*Organizing*), ini adalah usaha yang dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar untuk menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya dan bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, pada tingkatan mana keputusan harus diambil.
3. Pengarahan (*Directing*), ini adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi, ini

berarti menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif.

4. Pengevaluasian (*Evaluating*), ini adalah proses pengawasan dan pengendalian performa perusahaan untuk memastikan bahwa jalannya perusahaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Seorang manajer dituntut untuk menemukan masalah yang ada dalam operasional perusahaan, kemudian memecahkannya sebelum masalah itu menjadi semakin besar.

Hakekatnya fungsi utama dalam manajemen merupakan proses yang harus dilalui untuk mencapai tujuan dan setiap proses yang akan dilakukan dirancang dalam proses perencanaan yang akan dilakukan dirumuskan terlebih dahulu.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari dua unsur utama yaitu manajemen dan sumber daya manusia. Secara sederhana manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pengelolaan sumber daya manusia. Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi baik publik maupun swasta dan baik *profit-oriented* dan *non profit-oriented*, dan sumber daya manusia yang paling penting dan sangat menentukan dalam organisasi tersebut.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada awalnya dikenal dengan manajemen personalia, namun kini seiring perubahan zaman dan ilmu pengetahuan istilah tersebut kemudian berubah menjadi manajemen sumber daya

manusia. Manajemen personalia mempunyai pengertian bahwa pegawai dianggap sebagai salah satu faktor produksi yang tenaganya digunakan secara produktif bagi pencapaian tujuan organisasi/ instansi. Sedangkan pada manajemen sumber daya manusia pegawai adalah aset (kekayaan) utama organisasi, sehingga harus dipelihara dengan baik. Dengan demikian dalam manajemen sumber daya manusia pegawai tidak hanya dianggap sebagai objek pencapaian tujuan instansi saja, tetapi juga sebagai subjek yang berperan dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sumber Daya Manusia sebagai satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Semua potensi Sumber daya Manusia sangat berpengaruh terhadap upaya instansi dalam pencapaian tujuannya. Betapapun berkembangnya informasi, majunya teknologi, tersedianya modal dan bahan yang memadai, namun jika tanpa Sumber Daya Manusia yang baik maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2016:10).

“Human resource management is the process of obtaining, training, assessing, and compensating employees and for managing labor relations, health and safety, and matters related to justice” (G. Dessler, 2016:3).

“Human resource management is the science and art that regulates the relationship and role of the workforce in order to be effective and efficient in

using human capabilities in order to achieve goals in every company” (Mathis & Jackson, 2012:5).

Menurut Bohlander & Snell (2013:6) adalah:

“Human resource management is the study of how to empower employees in a company, create jobs, work groups, develop capable employees, identify an approach to develop employee performance and reward them for their efforts and work”.

Menurut Sedarmayanti (2016:13) menyatakan:

“Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian”.

Menurut Widodo (2015:2) menjelaskan:

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang mencakup evaluasi terhadap kebutuhan SDM, mendapatkan orang-orang untuk memenuhi kebutuhan itu, dan mengoptimasikan pendayagunaan sumber daya yang penting tersebut dengan cara memberikan insentif dan penugasan yang tepat, agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi di mana SDM itu berada”.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia sudah merupakan tugas utama dari seorang manajer sumber daya manusia untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki secara efektif supaya bisa diperoleh sumber daya manusia yang tidak mengecewakan, merasa puas dan sangat memuaskan.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:20) kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat di klasifikasikan ke dalam beberapa fungsi, yaitu:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*) Merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan.
2. Fungsi Pengoorganisasian (*Organizing*) Merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antar para pekerja dan tugas-tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.
3. Fungsi Pengarahan (*Directing*) Merupakan fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.
4. Fungsi Pengendalian (*Controlling*) Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya di bidang tenaga kerja telah dicapai.

Menurut Sedarmayanti (2017:6) fungsi manajemen sumber daya manusia dikelompokkan menjadi 2 (dua) fungsi yaitu fungsi manajerial MSDM dan fungsi operasional MSDM yaitu:

1. Fungsi Manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia

- a. Perencanaan

Setiap manajer harus menyadari pentingnya perencanaan, manajer perlu mencurahkan untuk fungsi perencanaan.

- b. Pengorganisasian

Serangkaian tindakan yang akan dilakukan ditetapkan, maka akan ditetapkan organisasi beserta pegawai untuk

melaksanakannya. Organisasi adalah alat mencapai tujuan. Sumber daya manusia membentuk organisasi dalam merancang struktur hubungan dalam suatu perusahaan.

c. Penggerakan

Perusahaan sudah mempunyai perencanaan lengkap dengan orang-orang untuk melaksanakan rencana kegiatan, fungsi penggerakan penting karena sebagai langkah awal untuk menggerakkan, mengerahkan, memotivasi, mengusahakan tenaga kerja bekerja rela, efektif dan efisien.

d. Pengawasan

Mengadakan pengamatan dan pemeriksaan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan, diambil tindakan atau koreksi/penyusunan kembali rencana untuk penyesuaian yang diperlukan atas penyimpangan yang tidak dapat hindari.

2. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Kegiatan memperoleh sumber daya manusia tepat dari kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Proses untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap melalui latihan dan pengembangan agar dapat menjalankan tugas dengan baik pengembangan merupakan proses

pendidikan jangka pendek, pada saat pegawai operasional mempelajari keterampilan teknis operasional secara sistematis.

c. Pemberian Kompensasi atau Balas Jasa

Pemberian penghargaan langsung dan tidak langsung, dalam bentuk material dan non material yang adil dan layak kepada pegawai atau kontribusinya dalam pencapaian tujuan perusahaan.

d. Pengintegrasian Pegawai

Fungsi pengintegrasian berfungsi sebagai usaha memperoleh keamanan kepentingan pegawai, perusahaan dan masyarakat.

e. Pemeliharaan Pegawai

Fungsi pemeliharaan pegawai berkaitan dengan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama pegawai yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan yaitu sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan kondisi fisik pegawainya. Pemeliharaan kondisi fisik pegawai dapat tercapai melalui program kesehatan dan keselamatan kerja (K3).

f. Pemutusan Hubungan Kerja

Proses pemutusan hubungan kerja yang sering terjadi adalah pemensiunan, pemberhentian, dan pemecatan pegawai yang tidak memenuhi harapan atau keinginan perusahaan.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan memahami fungsi manajemen, maka akan memudahkan untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan sumber daya manusia. Menurut Sofyandi R. Supomo & Eti Nurhayati (2018 :11) tujuan manajemen sumber daya manusia ada 4 (empat) yaitu sebagai berikut:

a. Tujuan Organisasional

Ditunjukkan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

b. Tujuan Fungsional

Ditunjukkan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

c. Tujuan Sosial

Ditunjukkan untuk merespon kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisasi dampak negatif terhadap organisasi.

d. Tujuan personal

Ditunjukkan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individu terhadap organisasi.

Sumber daya manusia berperan dalam pencapaian tujuan organisasi secara terpadu. Manajemen sumber daya manusia di organisasi perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan

tuntutan dan kemampuan organisasi, keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif.

2.1.3 Kompetensi

Secara umum, kompetensi dapat dipahami sebagai sebuah penggabungan antara keterampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kerja (*job behaviour*) yang dapat diamati, diukur, dan dievaluasi.

Kompetensi dibedakan menjadi dua tipe yaitu, *soft competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain dan *hard competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan.

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimaksudkan sebagai kesanggupan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan perusahaan. Kemampuan ini mengandung berbagai unsur kemampuan seperti kemampuan intelektual dan kemampuan manual bahkan sampai sifat-sifat pribadi yang dimiliki seorang karyawan.

“An underlying characteristic of an employee (that is, a motive, trait, skill, aspect of one’s self-image, social role, or a body of knowledge) that results in effective an/or superior performance” Boyatzis dikutip oleh Srinivas R. Kandula, (2013:3).

“An underlying characteristic of an individual that is causally related to crriterion referenced effective and/or superior performance in a job or situation” Lyle Spencer & Signe Spencer dikutip oleh Srinivas R. Kandula, (2013:3).

Menurut Lloyd L. Byars & Leslie W. Rue (2015:316) Kompetensi adalah:

“Competence is a trait or characteristic needed by a holder of office in order to carry out a position properly, or it can also mean that the characteristics of a person are easily seen including knowledge, skills and behavior that allow for performance.”

Menurut Wibowo (2016:271) kompetensi adalah:

“Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memampukan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka. Melalui kompetensi, perusahaan dapat menentukan standar dalam menentukan sumber daya manusia yang ditempatkan didalam organisasinya”.

2.1.3.1 Karakteristik Kompetensi

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang dideferensiasikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam suatu pekerjaan atau situasi. Kompetensi harus memiliki hubungan positif terhadap kinerja. Untuk dapat terqualifikasi sebagai kompetensi, sebuah elemen harus memiliki karakteristik. Ada 5 (lima) karakteristik pembentuk kompetensi, yaitu: motif, sifat, konsep diri dan pengetahuan. Karakteristik yang disebut terakhir cenderung kelihatan karena ada di permukaan, sedangkan tiga kompetensi lainnya lebih tersembunyi dan relatif sulit dikembangkan, meskipun berperan sebagai sumber kepribadian. Lebih lanjut dijelaskan oleh Lyle Spencer & Signe Spencer dikutip Sudarmanto (2014:53) bahwa terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu :

1. Motif (*Motive*) adalah hal-hal yang seseorang pikir atau inginkan secara konsisten yang menimbulkan tindakan.

2. Sifat (*Traits*) adalah karakteristik fisik dan tanggapan-tanggapan konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. Konsep Diri (*Self – Concept*) adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
4. Pengetahuan (*Knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks.
5. Keterampilan (*Skill*) adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

2.1.3.2 Elemen Kompetensi

Kompetensi adalah suatu hal yang dikaitkan dengan kemampuan, pengetahuan/wawasan, dan sikap yang dijadikan suatu pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai. Menurut Lyle Spencer & Signe Spencer dikutip Srinivas R. Kandula (2013: 6) elemen kompetensi diklasifikasikan menjadi 2 (dua) jenis yaitu pengetahuan & keterampilan (*knowledge & skills*) dan kompetensi perilaku/atribut personal (*behavioural competencies/personal attributes*). Kompetensi yaitu kemampuan, wewenang dan kecakapan. sedangkan pengetahuan dan keterampilan umumnya memiliki kontribusi terhadap kinerja minimal yang harus ditunjukkan dalam melaksanakan pekerjaan, Sementara perilaku/atribut personal adalah faktor yang membedakan individu dengan kinerja unggul.

Berikut akan dijelaskan lebih lanjut mengenai elemen-elemen kompetensi tersebut:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Merujuk pada penyimpanan informasi (*information retention*). Contohnya, seperti seberapa informatif seorang sekretaris mengenai kebijakan organisasi, perpajakan, dan sebagainya.

2. Keterampilan (*Skills*)

Merujuk pada kapabilitas pengaplikasian yang terdiri dari serangkaian tindakan. Meliputi kemampuan mendemostrasikan, mempengaruhi, serta mengendalikan suatu proses dalam mencapai sebuah tujuan.

3. Motif (*Motives*)

Motif adalah perhatian terus menerus akan sebuah hasil atau kondisi yang mendorong dan menentukan perilaku individu. Motif mendorong, mengarahkan dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

4. Sifat (*Traits*)

Sifat merupakan perilaku yang selalu mirip atau sama yang ditunjukkan oleh individu dalam berbagai situasi yang berbeda. Contohnya, seorang individu yang cenderung menyerahkan pencapaian tujuan atas keberuntungan daripada melalui usaha sendiri merupakan bentuk perwujudan dari sebuah sifat.

5. Citra Diri (*Self-Image*)

Citra diri adalah istilah yang menggambarkan opini/pemahaman/kepercayaan seseorang akan dirinya sendiri. Citra diri juga melambangkan nilai-nilai yang dianut oleh individu. Hal ini menjelaskan tentang apa yang menjadi gambaran seseorang itu sendiri.

2.1.3.3 Jenis-Jenis Kompetensi

Menurut Lyle Spencer & Signe Spencer dikutip oleh Srinivas R. Kandula (2013:6) menjelaskan bahwa kompetensi dapat dibagi menjadi 2 (dua) kategori yaitu : kompetensi dasar (*threshold competencies*) dan kompetensi pembeda (*differentiating competencies*).

Kompetensi dasar adalah karakteristik dasar (meliputi pengetahuan atau keahlian dasar). Sedangkan kompetensi pembeda adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan individu yang berkinerja tinggi rendah seperti sifat, motif, dan citra atau konsep diri.

Kemudian Carrol dan McCrackin dalam Vikram & Sandeep (2014:17) menyusun kompetensi menjadi 3 (tiga) kategori utama, yaitu:

1. Kompetensi Inti (*Core Competencies*) merupakan dasar dari sebuah arah tujuan strategi. Kompetensi ini merujuk pada elemen-elemen perilaku yang penting untuk dimiliki setiap karyawan. Contohnya, orientasi terhadap hasil/kualitas.
2. Kompetensi Kepemimpinan (*Leadership Competencies*) Kategori ini berisikan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang. Beberapa contoh yaitu kepemimpinan visioner (*visionary leadership*), pemikiran strategis (*strategic thinking*) dan pembangunan manusia (*developing people*).
3. Kompetensi Fungsional (*Functional Competencies*) yaitu keterampilan spesifik yang dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan atau profesi tertentu.

2.1.3.4 Manfaat Kompetensi

Kompetensi karyawan sangat diperlukan setiap organisasi terutama untuk meningkatkan kinerja. Model kompetensi yang akurat akan bisa menjadi penentu dengan tepat pengetahuan dan juga keterampilan apa saja yang diperlukan untuk berhasil dalam suatu pekerjaan. Pendekatan berbasis kompetensi juga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Lyle Spencer & Signe Spencer dalam Srinivas R. Kandula (2013:17) ada beberapa manfaat dari penerapan kompetensi terhadap Manajaemen Sumber Daya Manusia, meliputi:

1. Merekrut Kompetensi yang Tepat (*Hiring Right Competencies*). Pendekatan berbasis kompetensi bersifat mendukung terhadap proses penyeleksian yang mengukur kompetensi.
2. Efektivitas Pelatihan (*Training Effectiveness*). Pendekatan berbasis kompetensi memiliki keunggulan dalam mengidentifikasi.
3. Kompensasi Berdasarkan Keterampilan (*Skill Based Compensation*). Kompetensi yaitu kemampuan, wewenang dan kecakapan. Kompetensi yang baik dapat juga menunjang keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya Pendekatan berbasis kompetensi dapat mempermudah dalam memastikan rasionalitas dalam pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan.
4. Perencanaan Karier dan Alih Jabatan (*Career and Succession Planning*). Pengukuran dan penilaian kompetensi akan memberikan data lengkap mengenai profil kompetensi karyawan. Data ini dapat dipergunakan sebagai tolak ukur dalam perencanaan karier dan alih jabatan dengan

membandingkan kesenjangan (gap) antara kompetensi jabatan saat ini berbanding dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk jabatan tujuan.

5. Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Organisasi Secara Keseluruhan (*Raising The Overall Performance of Employee and Organization*).

Pendekatan berbasis kompetensi akan membantu dalam merekrut orang yang tepat, melatih kompetensi yang tepat, dan mengimplementasikan metode pembangunan karir yang tepat dalam membentuk pemimpin-pemimpin handal.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Kompetensi

Menurut Lyle Spencer & Signe Spencer, Dalam Srinivas R. Kandula (2013:6), kompetensi itu dapat dibagi menjadi 2 (dua) kategori yaitu kompetensi dasar (*Threshold Competency*), dan kompetensi pembeda (*Differentiating Competency*).

Kedua kategori tersebut diklasifikasikan menjadi dimensi-dimensi sebagai berikut:

1. Kompetensi Dasar (*Threshold Competency*)
 - a. Pengetahuan (*Knowledge*). Informasi yang harus dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Indikator daripada pengetahuan ini meliputi:
 - 1) Pengetahuan Faktual.
 - 2) Pengetahuan Konseptual.
 - 3) Pengetahuan Prosedural.
 - b. Keterampilan (*Skills*). Merujuk pada kapabilitas pengaplikasian yang terdiri dari serangkaian tindakan. Indikator keterampilan ini meliputi:
 - 1) Keterampilan Administratif

- 2) Keterampilan Manajerial
 - 3) Keterampilan Teknis
 - 4) Keterampilan Sosial
2. Kompetensi Pembeda (*Differentiating Competency*)
- a. Motif (*Motives*). Motif adalah perhatian terus-menerus akan sebuah hasil atau kondisi yang mendorong, mengarahkan dan menentukan perilaku individu. Berikut indikator daripada dimensi motif tersebut antara lain:
 - 1) Dorongan Ekonomi
 - 2) Dorongan Sosial
 - 3) Dorongan Psikologis
 - b. Sifat (*Traits*). Sifat bersifat unik bagi setiap individu. Sifat merupakan perilaku yang selalu mirip atau sama yang ditunjukkan oleh individu dalam berbagai situasi yang berbeda. Indikator daripada sifat adalah sikap.
 - c. Citra Diri (*Self-Image*). Citra diri seperti opini/pemahaman/kepercayaan seseorang akan dirinya sendiri. Indikator citra diri, yaitu : kepercayaan diri dan nilai-nilai pribadi.

Kemampuan seseorang bisa menunjang jalannya roda organisasi atau perusahaan menuju ke arah yang positif bagi organisasinya itu sendiri, tetapi bisa saja kemampuan seorang mengarah ke arah negatif dalam kata lain bisa membuat jalannya organisasi itu terhambat oleh pegawainya itu sendiri.

2.1.4 Beban Kerja

Beban kerja merupakan salah satu aspek yang harus di perhatikan oleh setiap organisasi, karena beban kerja salah satu yang dapat meningkatkan kinerja Pegawai. Teknik analisis beban kerja (*work load analysis*) memerlukan

penggunaan rasio atau pedoman staf standar untuk menentukan kebutuhan personalia.

Beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, ketrampilan, perilaku dan persepsi dari (Hart dan Staveland dikutip oleh Tarwaka, 2015:106).

Menurut Permendagri No. 12/2008 menyatakan bahwa beban kerja adalah:

“Besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan. Namun sebaliknya, jika kemampuan pekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul kelelahan yang lebih. Beban kerja yang dibebankan kepada karyawan dapat dikategorikan kedalam tiga kondisi, yaitu beban kerja yang sesuai standar, beban kerja yang terlalu tinggi (*over capacity*) dan beban kerja yang terlalu rendah (*under capacity*).”

Menurut Gibson dan Ivancevich dikutip oleh Colleen A. Capper (2018:47)

mengemukakan, bahwa:

“Workload is pressure as a response that cannot adapt itself, which is influenced by individual differences or psychological processes, namely a consequence of every external action (environment, situation, event that makes too many psychological or physical demands) on a person”.

Menurut Hard dan Staveland dikutip oleh Jonas Rybing (2018:53) adalah:

“Workload is something that arises from the interaction between the demands of the work environment where it is used as a workplace. Workload is sometimes operationally defined in terms of factors such as the demands of the task or the efforts made to do the job”.

Menurut Cain dikutip oleh Wienrich & Klaus (2016:259) adalah:

“Workload is a term that became known since the 1970s. Many experts have put forward the definition of workload so that there are several different definitions of workload. It is a multi-dimensional concept, so that it is difficult to reach a single conclusion regarding the correct definition”.

Menurut Suwanto (2013:70) mengungkapkan bahwa:

“Beban kerja merupakan sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisa beban kerja atau teknik manajemen lainnya dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi kerja suatu unit organisasi”.

2.1.4.1 Tujuan Analisis Beban Kerja

Tujuan analisis beban kerja yaitu untuk menentukan berapa jumlah karyawan/personalia yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan menentukan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang dapat dilimpahkan kepada seorang karyawan.

Menurut Suci R. Mar'ih 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.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Menurut Hart dan Staveland dalam Tarwaka (2015:106), menjelaskan bahwa tiga faktor utama yang menentukan beban kerja adalah tuntutan tugas, usaha dan performansi.

1. 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.

2. 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*.

3. Performansi

Sebagian besar studi tentang beban kerja mempunyai perhatian dengan tingkat performansi yang akan dicapai. Pengukuran performansi sendirian tidaklah akan dapat menyajikan suatu matrik beban kerja yang lengkap.

2.1.4.3 Pengukuran Beban Kerja

Nursalam (2014) menyebutkan, ada tiga cara yang dapat digunakan untuk menghitung beban kerja secara personel antara lain sebagai berikut:

1. *Work Sampling*

Teknik ini dikembangkan pada dunia industri untuk melihat beban kerja yang dipangku oleh personel pada suatu unit, bidang maupun jenis tenaga tertentu. Pada metode work sampling dapat diamati hal-hal spesifik tentang pekerjaan antara lain:

- a. Aktivitas apa yang sedang dilakukan personel pada waktu jam kerja
- b. Apakah aktivitas personel berkaitan dengan fungsi dan tugasnya pada waktu jam kerja
- c. Proporsi waktu kerja yang digunakan untuk kegiatan produktif atau tidak produktif
- d. Pola beban kerja personel dikaitkan dengan waktu dan jadwal jam kerja.

Untuk mengetahui hal-hal tersebut perlu dilakukan survei tentang kerja personel dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Menentukan jenis personel yang akan di survey
- b. Bila jumlah personel banyak perlu dilakukan pemilihan sampel sebagai subjek personel yang akan diamati dengan menggunakan metode simple random sampling
- c. Membuat formulir kegiatan yang dapat diklasifikasikan sebagai kegiatan produktif dan tidak produktif
- d. Melatih pelaksana peneliti tentang cara pengamatan kerja dengan menggunakan work sampling
- e. Pengamatan kegiatan personel dilakukan dengan interval 2-15 menit tergantung karekteristik pekerjaan yang dilakukan.

Pada teknik *work sampling* kita akan mendapatkan ribuan pengamatan kegiatan personel yang kita amati. Karena besarnya jumlah pengamatan kegiatan penelitian akan didapatkan sebaran normal sampel pengamatan kegiatan penelitian. Artinya data cukup besar dengan sebaran sehingga dapat dianalisis dengan baik. Jumlah pengamatan dapat dihitung.

2. *Time And Motion Study*

Pada teknik ini kita mengamati dan mengikuti dengan cermat tentang kegiatan yang dilakukan oleh personel yang sedang kita amati. Melalui teknik ini akan didapatkan beban kerja personel dan kualitas kerjanya.

Langkah-langkah melakukan teknik ini yaitu:

- a. Menentukan personel yang akan diamati untuk menjadi sampel dengan metode purposive sampling
- b. Membuat formulir daftar kegiatan yang akan dilakukan oleh setiap personel
- c. Daftar kegiatan tersebut kemudian diklasifikasikan seberapa banyak personel yang melakukan kegiatan tersebut secara baik dan rutin selama dilakukan pengamatan
- d. Membuat klasifikasi atas kegiatan yang telah dilakukan tersebut menjadi kegiatan medis, kegiatan keperawatan dan kegiatan administrasi Menghitung waktu objektif yang diperlukan oleh personil dalam melakukan kegiatan-kegiatan yang dilakukan.

Penelitian dengan menggunakan teknik ini dapat digunakan untuk melakukan evaluasi tingkat kualitas suatu pelatihan atau pendidikan yang

bersertifikat atau bisa juga digunakan untuk mengevaluasi pelaksanaan suatu metode yang ditetapkan secara baku oleh suatu instansi.

Maka dari itu pengukuran beban kerja adalah teknik yang diciptakan untuk menetapkan WAKTU bagi seorang pekerja yang *qualified* (memenuhi persyaratan) dalam menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu pada suatu tingkat prestasi yang telah ditetapkan.

2.1.4.4 Dimensi Dan Indikator Beban Kerja

Sedangkan menurut Meshkati Tarwaka (2015:131) Beban kerja memiliki dimensi dan indikator dipengaruhi oleh 2 faktor, yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Diantaranya yaitu:

1. Faktor eksternal, yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti;
 - a. Organisasi Kerja, seperti lamanya waktu bekerja, waktu istirahat, shift kerja, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.
 - b. Tuntutan Kerja yang bersifat fisik, seperti stasiun kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, dan tugas-tugas yang bersifat psikologis, seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan, tanggung jawab pekerjaan.
 - c. Lingkungan Kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.
2. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Faktor internal meliputi;
 - a. Faktor somatic (jenis kelamin, umur, dan kondisi kesehatan).

- b. Faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

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

1. Tuntutan Fisik dan psikologis

Kondisi kerja tertentu dapat menghasilkan prestasi kerja yang optimal disamping dampaknya terhadap kinerja pegawai, kondisi fisik berdampak pula terhadap kesehatan mental seorang tenaga kerja. Dengan sub indikatornya antara lain sebagai berikut: kondisi fisik pekerja dan kondisi psikologi seseorang.

2. 2. Tuntutan Tugas.

Kerja shif atau kerja malam sering kali menyebabkan kelelahan bagi para karyawan akibat beban kerja yang berlebihan. Beban kerja berlebihan dan beban kerja terlalu sedikit dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Beban kerja dapat dibedakan dua kategori yaitu:

- a. Beban kerja terlalu banyak atau sedikit yang timbul akibat dari tugas yang terlalu banyak atau sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu.
- b. Beban kerja berlebih atau terlalu sedikit yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melaksanakan suatu tugas atau melaksanakan tugas tidak menggunakan keterampilan dan atau potensi dari tenaga kerja.

2.1.4.5 Aspek-Aspek Beban Kerja

Kemampuan kerja yang berbeda – beda antara satu karyawan dan karyawan lain membuat suatu organisasi melakukan penghitungan beban kerja yang dapat dipandang dari 2 aspek, yaitu aspek fisik, aspek mental.

a. Aspek Beban Kerja Fisik

Pada beban kerja fisik, organisasi akan mengadakan pemeriksaan kesehatan secara menyeluruh kepada karyawan, yaitu pada sistem fatal tubuh, denyut jantung, pernapasan, serta fungsi alat indera pada tubuh karyawan.

b. Aspek Beban Kerja Psikis

beban kerja psikis karyawan merupakan beban kerja yang timbul saat karyawan melakukan aktivitas mental/psikis di lingkungan kerjanya.

Setiap perusahaan baik swasta, perusahaan milik negara ataupun instansi pemerintah senantiasa menuntut para pegawainya untuk dapat bekerja secara baik dan profesional guna tercapainya tujuan perusahaan. Namun organisasi tidak bisa hanya menuntut kewajiban pegawai untuk bekerja secara baik tanpa memperhatikan hak para karyawan tersebut.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan proses atau penampilan hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas pada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

Kinerja menjadi terminologi atau konsep yang sering dipakai oleh orang dalam berbagai pembahasan dan pembicaraan, khususnya dalam rangka mendorong keberhasilan organisasi atau sumber daya manusia. Kinerja akan selalu menjadi isu aktual dalam organisasi karena kinerja merupakan pertanyaan kunci terhadap efektivitas atau keberhasilan organisasi. Setiap organisasi

memperhatikan kinerja karyawannya karena baik atau buruknya suatu kinerja akan sangat mempengaruhi perusahaan. Agar tujuan kinerja karyawan tercapai maka karyawan harus bekerja secara efektif dan efisien untuk kemajuan perusahaan yang akan datang.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Seiring dengan berbagai perubahan paradigma dalam mengelola organisasi, baik publik maupun privat dalam upaya mencapai tujuan, maka persoalan kinerja menjadi hal yang sangat penting. Organisasi menginginkan karyawan dengan kinerja unggul, yaitu mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik dimana hasil kerja tersebut bersifat sejalan serta berkontribusi positif terhadap keberhasilan pencapaian strategi, visi dan misi organisasi.

Kinerja merupakan proses atau penampilan hasil karya personil baik kualitas maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas pada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (John Miner yang dialih bahasakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara, 2017:67).

Kinerja adalah perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan (Bambang Guritno dalam Heny Sidanti, 2015:46).

Kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja (Murphy yang dialih bahasakan oleh Sudarmanto, 2015:9)

“Performance is the result of a process that is referenced and measured over a certain period of time based on the terms and agreements that have been predetermined”. (Edison et al, 2016:206).

“Performance as the quality and quantity of the achievement of tasks, whether carried out by individuals, groups or companies” (Schermerhorn, Hunt, dan Osborn dikutip oleh Richard M Burton dan Borge Obel, 2012:90)

Pengertian kinerja menurut Hersey dan Blanchard dikutip oleh Donnie Adams (2018:27) yaitu :

. “Performance is a function of motivation and ability. To complete a task or job, a person must have a certain degree of willingness and level of ability. A person's willingness and skills are not effective enough to do something without a clear understanding of what to do and how to do it”.

2.1.5.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Dalam rangka melacak kemajuan kinerja, mengidentifikasi kendala dan memberi informasi dalam suatu organisasi diperlukan komunikasi kinerja yang berlangsung terus-menerus, sehingga dapat mencegah dan menyelesaikan masalah yang terjadi. Karena alasan sebenarnya mengelola kinerja adalah untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas serta merancang kesuksesan bagi setiap karyawan. Berkaitan dengan hal tersebut, Bernardin & Russel dalam Ruky (2015:135) menyatakan bahwa : “Perlu diadakan penilaian kinerja untuk mengelola dan memperbaiki kinerja karyawan untuk membuat keputusan staf

yang tepat waktu dan akurat untuk mempertinggi kualitas dan jasa perusahaan secara keseluruhan”.

Penilaian kinerja karyawan dilakukan setahun sekali untuk melihat kualitas karyawan demi membangun perusahaan yang menjadi fokus adalah mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah memiliki kinerja yang sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang sehingga karyawan, masyarakat dan organisasi memperoleh manfaat.

Menilai kinerja karyawan dapat dilakukan dengan mengukur secara kualitatif dan kuantitatif hasil kerja karyawan, yaitu dengan cara melihat prestasi dan kontribusi yang diberikan karyawan dalam bekerja. Selanjutnya, untuk mengetahui apakah karyawan melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan pekerjaan apakah kinerja meningkat atau menurun maka perusahaan harus melakukan penilaian kinerja kepada karyawannya yang dilakukan secara berkala. Kegiatan penilaian kinerja adalah proses dimana perusahaan mengevaluasi atau menilai kemampuan karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan yang diberikan. Dalam penerapannya, penilaian kinerja memiliki berbagai tahapan yang harus dilakukan. Hal tersebut dikarenakan penilaian kinerja merupakan suatu proses yang kontinyu dan tidak bersifat temporer. Dalam mencapai kinerja karyawan yang bagus, harus ada komunikasi yang baik antara atasan dengan karyawannya sehingga dapat meningkatkan kualitas perusahaan. Adapun proses penilaian kinerja terhadap karyawan diantaranya yaitu :

1. Analisis Pekerjaan

Proses ini bisa dimulai dari analisis jabatan/posisi. Dengan mengetahui posisi-posisi karyawannya maka akan lebih mudah menjabarkan jenis pekerjaannya.

2. Standar Kinerja

Penentuan standar kinerja digunakan untuk mengkomparasikan antara hasil kerja karyawan dengan standar yang sudah ditetapkan. Melalui perbandingan ini maka dapat didefinisikan apakah karyawan sudah sesuai dengan target yang diinginkan atau tidak. Dalam hal ini standar kinerja harus ditulis secara spesifik dan mudah dipahami, realistis dan terukur.

3. Sistem Penilaian Kinerja

Secara umum terdapat empat periode penilaian kinerja karyawan. Pertama yaitu *Behavior Appraisal System* atau penilaian kinerja berdasarkan tingkah laku. Kedua, *Personal/perfomer Appraisal System* atau penilaian kinerja yang didasarkan atas ciri dan sifat individu dan yang ketiga, *Result Oriented Appraisal System* dan penilaian kinerja berdasarkan hasil kinerja dan yang ke empat adalah *Contingency Appraisal System* atau penilaian kinerja atas dasar kombinasi beberapa unsur : ciri, sifat, tingkah laku, dan hasil kerja.

Berdasarkan uraian diatas penulis menyimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan kegiatan evaluasi sebagai usaha dalam menentukan berhasil tidaknya pekerja dalam mengerjakan pekerjaannya.

2.1.5.3 Kegunaan Penilaian Kinerja

Kegunaan penilaian kinerja pegawai ditinjau dari berbagai perspektif khususnya manajemen SDM, yaitu dokumentasi untuk memperoleh data yang

pasti, sistematis (berurutan), dan faktual dalam penentuan nilai suatu pekerjaan. Adapun dikemukakan oleh Veithzal Rivai Zainal, (2014:410), menyatakan kegunaan penilaian kinerja pegawai sebagai berikut :

1. Posisi tawar.

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang dan rasional objektif dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.

2. Perbaikan kinerja.

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, dan manajer dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

3. Penyesuaian kompensasi.

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan yang perlu dinaikkan upahnya-bonus atau lainnya.

4. Keputusan penempatan.

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.

5. Pelatihan dan pengembangan.

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Kinerja dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

6. Perencanaan dan pengembangan karier.

Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan, penyusunan program

pengembangan karier yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.

7. Evaluasi proses *staffing*.

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.

8. Defisiensi proses penempatan karyawan.

Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM.

9. Ketidakakuratan informasi.

Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan di dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM atau sistem informasi manajemen SDM.

10. Kesalahan dalam merancang pekerjaan.

Kinerja yang lemah mungkin merupakan suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat. Penilaian kinerja membantu mendiagnosis kesalahan ini.

11. Kesempatan kerja yang adil.

Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

12. Mengatasi tantangan-tantangan eksternal.

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan pekerjaan, Jika faktor ini tidak dapat diatasi karyawan bersangkutan, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuan.

13. Elemen-elemen pokok sistem penilaian kinerja.

Departemen Sumber Daya Manusia biasanya mengembangkan penilaian kinerja bagi karyawan di semua departemen. Elemen pokok sistem penilaian ini mencakup kriteria yang ada hubungan dengan pelaksanaan kerja dan ukuran-ukuran kriteria.

14. Umpan balik ke SDM.

Kinerja baik atau jelek yang dilakukan pegawai di seluruh perusahaan, mengindikasikan seberapa baik departemen Sumber Daya Manusia berfungsi.

2.1.5.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue (2017:151) yang dialih bahasakan oleh Sutrisno, mengemukakan adanya dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan lingkungan. Faktor-faktor individu yang dimaksud adalah:

1. Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam meyelenggarakan gerakan tugas.
2. *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
3. *Role or task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Adapun faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja yaitu kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, supervisi, desain organisasi, pelatihan, keberuntungan. Faktor-faktor lingkungan ini tidak langsung menentukan prestasi kerja seseorang, tetapi mempengaruhi faktor-faktor individu.

Begitu pula yang diungkapkan oleh Mathis dan Jackson (dalam Kaswan dan Ade Sadikin Akhyadi, 2015:155) yang menyatakan ada tiga faktor utama yang dapat mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Faktor-faktor itu adalah :

1. Kemampuan individu melakukan pekerjaan Kemampuan individu yang termasuk di dalamnya adalah talenta, keterampilan, kecerdasan, pengetahuan, minat, karakteristik, kepribadian, dan lain-lain Usaha yang dilakukan.
2. Adapun usaha yang dicurahkan di antara lain motivasi, etika kerja, kehadiran pergantian pegawai, desain pekerjaan.
3. Dukungan organisasi.
 - a. Kondisi dan syarat kerja setiap seseorang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.
 - b. Pengorganisasian yang di maksud disini adalah untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran tersebut. Sedangkan penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang, penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi juga dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja.

2.1.5.5 Metode-Metode Penilaian Kinerja

Ada berbagai metode untuk menilai prestasi kerja pegawai. Metode-metode yang berorientasi masa lalu mempunyai kelebihan dalam

hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja di masa lalu, para pegawai akan memperoleh umpan balik ini selanjutnya bisa mengarahkan pada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik yang dikemukakan oleh T. Hani Handoko (2014:142) tersebut mencakup antara lain:

1. *Rating Scale*

Pada metode ini, evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil kerja karyawan dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut. Kelebihan metode ini adalah tidak mahal dalam penyusunan dan administrasinya, penilai hanya memerlukan sedikit latihan tidak memakan waktu dan dapat diterapkan untuk jumlah karyawan yang besar.

2. *Checklist Metode*

Checklist dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan. Kelebihan metode *checklist* ini adalah ekonomis, mudah administrasinya, latihan bagi penilai terbatas dan terstandarisasi. Kelemahan dari metode ini meliputi penggunaan kriteria kepribadian di samping kriteria prestasi kerja, kemungkinan terjadi bias penilai (*hallo effect*), interpretasi salah terdapat item-item *checklist* dan penggunaan bobot yang tidak tepat.

3. Metode Peristiwa

Kritis Metode peristiwa kritis merupakan metode penilai yang berdasarkan kepada catatan-catatan penilaian yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa-peristiwa kritis. Metode peristiwa kritis sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan dan mengurangi kesan terakhir. Kelemahan dari peristiwa kritis atau cenderung mengada-ada dan bersifat subjektif

4. Metode Peninjauan Lapangan

Agar tercapai penilaian yang lebih terstandarisasi, digunakan metode ini. Dengan metode ini, wakil ahli departemen sumber daya manusia turun ke “lapangan” dan membantu penyelia dalam menilai mereka. Spesialisasi sumber daya manusia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan. Kemudian ahli ini mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk di *review*, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis sumber daya manusia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

5. Tes dan Observasi Kerja

Bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin dapat berbentuk

tes tertulis atau peragaan keterampilan. Agar berguna tes harus reliabel dan valid.

Metode-metode penilaian kelompok berguna untuk mengambil kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai yang terjelek dalam sebuah instansi/organisasi. Berbagai metode-metode kelompok di antaranya adalah:

a. *Ranking Method*

Metode ranking berarti penilaian membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan-karyawan lain untuk menentukan siapa yang lebih baik dan kemudian menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai yang terjelek. Departemen sumber daya manusia dapat mengetahui seberapa besar perbedaan prestasi kerja mereka. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembanding, subjek kesalahan kesan terakhir dan halo effect. Kelebihannya menyangkut kemudahan administrasinya dan penjelasannya.

b. *Grading atau Forced Distribution*

Pada metode ini penilaian memisah-misahkan atau “menyortir” para karyawan ke dalam berbagai klasifikasi yang berbeda. Biasanya suatu proporsi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori.

c. *Point Allocation Method*

Metode ini merupakan bentuk lain metode grading. Penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan di antara para karyawan dalam

kelompok. Para karyawan yang lebih baik diberi nilai lebih besar dari pada para karyawan dengan prestasi kerja lebih jelek. Kelebihan metode alokasi ini adalah bahwa penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif di antara para karyawan, meskipun kelemahan-kelemahan halo effect dan bias kesan terakhir masih ada.

Metode penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai (2013:563) seperti yang telah di jelaskan sebelumnya, bahwa teknik-teknik penilaian meliputi:

1. Skala peringkat (*Rating Scale*), para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah samapai yang paling tinggi.
2. Daftar pertanyaan (*Checklist*), penilaian memilih kata atau pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan.
3. Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*), metode ini mengharuskan penilai untuk memilih pernyataan yang paling sesuai dengan pasangan pernyataan tentang karyawan yang dinilai, pasangan pernyataan tersebut bernada positif atau negatif.
4. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident metode*), merupakan pemilihan yang mendsarkan pada catatan kritis penilaian atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan.
5. Metode catatan prestasi, berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama

oleh para profesional , misalnya penampilan, peran kepemimpinan, kemampuan bicara, dan aktivitas lain yang berhubungan dengan pekerjaan.

6. Skala peningkatan yang dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchored Rating Scale = BARS*), merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu dimasa lalu dengan mengkaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.
7. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*), spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawan, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut.
8. Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test Observation*), pertimbangan dan keterbatasan penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan berupa tes tertulis dan peragaan, syaratnya tes harus valid dan reliabel (dapat dipercaya).
9. Pendekatan evaluasi komparatif (*Comprative Evalupproach*), mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan laian yang menyelenggarakan kegiatan sejenisnya.

2.1.5.6 Dimensi dan Indikator Kinerja

Indikator adalah ukuran yang dapat menunjukkan sejauh mana seorang pegawai dapat bekerja dengan optimal. Dimensi dan indikator yang digunakan penulis berdasarkan teori dari John Miner (2017:70) yang dialih bahasakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara yaitu:

1. Kualitas Kerja

Kualitas adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa di ukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya. Adapun indikator dari kualitas yaitu: kerapihan, ketelitian dan kehandalan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan. Adapun indikator dari kuantitas yaitu : ketepatan waktu, hasil kerja dan kepuasan kerja.

3. Kerjasama

Kerjasama merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Adapun indikator dari kerjasama yaitu : jalinan kerjasama dan kekompakan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggung jawabkan para karyawan apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan. Adapun indikator dari tanggung jawab yaitu: rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan dan memanfaatkan sarana dan prasarana.

5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah Adapun indikator dari inisiatif yaitu kemandirian.

Perilaku seseorang karyawan dalam pencapaian hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan tugas yang diberikan dan waktu yang telah ditetapkan oleh pimpinan perusahaan dimana hasil tersebut diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan perusahaan memperhatikan kinerja karyawannya, karena baik atau buruknya suatu kinerja akan sangat berpengaruh. pada uraian diatas variabel kinerja pegawai mempunyai lima dimensi yang dapat menunjukkan seorang pegawai dapat bekerja dengan optimal yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, kerjasama, tanggung jawab dan inisiatif.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai pembandingan dan gambaran untuk penelitian yang sedang peneliti lakukan, mengenai kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan, Berikut ini tabel beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan bahan pembandingan agar diketahui perbedaan dan persamaan nya. Penulis sajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu

No.	Penulis dan Judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Puriska Simanjuntak	Variabel kompetensi dan motivasi kerja secara serempak	Menggunakan kompetensi sebagai variabel bebas.	Terdapat perbedaan variabel bebas yaitu motivasi

Lanjutan Tabel 2.1

	<p>Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Inspektur Penerbangan di Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah II</p> <p>Jurnal, <i>Creative Agung</i>, Vol. 9, No. 2, (2019) : 88 -101</p>	<p>berpengaruh signifikan terhadap kinerja Inspektur Penerbangan Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah II – Medan.</p>	<p>Menggunakan kinerja sebagai variabel terikat.</p>	<p>kerja.</p>
2	<p>Ernawati</p> <p><i>Organizational Cultural Influence and Competence To Employee Performance PT. Angkasa Pura I (Persero)</i></p> <p><i>Internasional Journal of Research and review, Vol. 3, No. 1, (2018)</i></p>	<p>Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Menggunakan kompetensi sebagai variabel bebas.</p> <p>Menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>Terdapat perbedaan variabel bebas yaitu budaya organisasi.</p>
3	<p>Putri Inggrid Maria Risamasu,</p> <p>Idayanti Nursyamsi,</p> <p>Wahda Rasjid.</p> <p><i>Analysis Of The Influence Of Competence and Workload On</i></p>	<p>Hasil analisis mengenai kompetensi dan beban kerja diperoleh temuan secara empirik bahwa berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Menggunakan kompetensi dan beban kerja sebagai variabel bebas.</p> <p>Menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>Terdapat perbedaan yaitu memakai stress kerja sebagai variabel <i>intervening</i>.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

	<p><i>Employee Performance Mediated by Working Stress at PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Branch of Jayapura</i></p> <p><i>Internasional Journal of Research and review, Vol. 1, No. 3, (2018)</i></p>			
4	<p>Patra Sabang Prakoso, Siti Nurfadhilah, Laila Rochmawati.</p> <p><i>The Effect Of Working Load Water Traffic Controller On Work Stress At Juanda International Airport</i></p> <p><i>Internasional Journal of Research and review, Vol. 2, No. 2, (2018)</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap stress kerja.</p>	<p>Menggunakan beban kerja sebagai variabel bebas.</p>	<p>Terdapat perbedaan variabel terikat yaitu stress kerja.</p>
5	<p>Andreas Rompis, Altje Tumbel, Greis Sendow.</p> <p><i>The Effect Of The Quality Of Life, Competency and Incentives Performance Of</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukan variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Menggunakan kompetensi sebagai variabel bebas.</p> <p>Menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>Terdapat perbedaan variabel bebas yaitu kualitas kehidupan kerja dan insentif.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

	<p><i>Employees Performance PT Angkasa Pura 1 (Persero) Manado Branch</i></p> <p><i>Internasional Journal of Research and review, Vol. 5, No. 3, (2017), Hal. 4295-4304</i></p>			
6	<p>Akbari, Nurdin, Indrawan, Surya, Arif, Muhammad.</p> <p><i>The Effect Of Work Load On The Performance Of Employees In Pinang Kampai Airport, Dumai City</i></p> <p><i>Internasional Journal of Research and review, Vol. 2, No. 2, (2017)</i></p>	<p>Penelitian menunjukkan variabel beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Menggunakan beban kerja sebagai variabel bebas.</p> <p>Menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	
7	<p>Hendri Dunan, Desi Rahmawati, Appin Purisky Redaputri.</p>	<p>Hasil pengujian hipotesis terbukti bahwa budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh</p>	<p>Menggunakan kompetensi sebagai variabel bebas.</p> <p>Menggunakan kinerja</p>	<p>Terdapat perbedaan variabel bebas yaitu budaya organisasi.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

	<p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Angkasa Pura I (Persero)</p> <p>Jurnal, Perilaku dan Strategi Bisnis, Vol. 8, No. 2, (2020)</p>	<p>signifikan terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura I (Persero).</p>	<p>karyawan sebagai variabel terikat.</p>	
8	<p>Tri Kania Fitriani Ridwan, Sri Suwarsi.</p> <p>Pengaruh Kompetensi dan Kualitas Supervisi terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Cabang Bandara Husein Sastra Negara Bandung</p> <p>Jurnal, Prosiding Manajemen, Vol. 4, No. 2, (2018)</p>	<p>Secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi dan kualitas supervisi terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Cabang Husein Sastra Negara Bandung.</p>	<p>Menggunakan kompetensi sebagai variabel bebas.</p> <p>Menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>Terdapat perbedaan variabel bebas yaitu kualitas supervisi.</p>
9	<p>Ribka Vetricia Malau</p> <p>Pengaruh Beban Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Unit <i>Competency</i></p>	<p>Beban kerja dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero)</p>	<p>Menggunakan beban kerja dan kompetensi sebagai variabel bebas.</p> <p>Menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>Tempat dan objek penelitian.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

	<p><i>Development and Evaluation dan Unit Organization Development PT Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung.</i></p> <p>Jurnal, <i>Tel-U management, Vol. 6, No .1, (2020)</i></p>	Bandung.		
10	<p>Eka Puspita Sari, Anwar Syaiful, Susetyo Sugeng.</p> <p>Pengaruh Kompetensi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Unit Penyelenggara Bandar Udara Fatmawati Soekarno Bengkulu</p> <p>Jurnal, <i>Industrial Management, Vol. 06, No. 04, (2017)</i></p>	<p>Hasil pengujian hipotesis menunjukkan kompetensi dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Unit Penyelenggara Bandar Udara Fatmawati Soekarno Bengkulu.</p>	<p>Menggunakan kompetensi sebagai variabel bebas.</p> <p>Menggunakan kinerja sebagai variabel terikat.</p>	<p>Terdapat perbedaan variabel bebas yaitu kepuasan kerja.</p>
11	<p>Miftahul Ainun Na'im Basori, Wawan Prahiawan, Daenulhay.</p> <p>Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui</p>	<p>Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kompetensi karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Menggunakan kompetensi sebagai variabel bebas.</p> <p>Menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>Terdapat perbedaan variabel bebas yaitu lingkungan kerja, dan memakai motivasi kerja sebagai variabel <i>intervening</i>.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

	<p>Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Krakatau Bandar Samudera)</p> <p>Jurnal, Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT), Vol. 1, No. 02, (2017)</p>			
12	<p>Aznuriyandi, Susi Hendriani, Machasin.</p> <p>Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru</p> <p>Jurnal, JURNAL APLIKASI BISNIS, Vol. 5, No. 1, (2014)</p>	<p>Faktor Kompetensi, Kepemimpinan dan Komunikasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan Pada PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru dan mempunyai pengaruh positif atau searah terhadap kinerja.</p>	<p>Menggunakan kompetensi sebagai variabel bebas.</p> <p>Menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>Terdapat perbedaan variabel bebas yaitu kepemimpinan dan komunikasi.</p>
13	<p>Fina, Naeliyati.</p> <p><i>Analysis Of The Effect Of Work Experience, Working Environment, Work Load, Incentives on Employee Performance In PT. Angkasa Pura Support</i></p>	<p>Hasil faktor beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura Support Bandara Jenderal Ahmad</p>	<p>Menggunakan beban kerja sebagai variabel bebas.</p> <p>Menggunakan kinerja pegawai sebagai variabel terikat.</p>	<p>Terdapat perbedaan variabel bebas yaitu Pengalaman Kerja, Lingkungan Kerja, dan Insentif.</p> <p>\</p>

Lanjutan Tabel 2.1

	<i>International Airport Jenderal Ahmad Yani Semarang.</i>	Yani Semarang.		
	<i>Internasional Journal of Research and review, Vol. 4, No. 2, (2019)</i>			
14	Afrianti Ardila <i>Effect Of The Working Environment and Work Expenses</i> <i>On Employee Performance At PT. Kereta Api Indonesia Divisi Regional I Sumatera Utara</i> <i>Internasional Journal of Research and review, Vol. 3, No. 6, (2018)</i>	Secara parsial terdapat hubungan berpengaruh positif dan signifikan antara Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara.	Menggunakan beban kerja sebagai variabel bebas. Menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	Terdapat perbedaan variabel bebas yaitu lingkungan kerja. Tempat dan objek penelitian.
15	Evi Wahyuningsih, Mahlia Muis, Indrianty Sudirman. Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara	Variabel motivasi, kedisiplinan dan kompetensi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I Bandara Hasanuddin Makassar.	Menggunakan kompetensi sebagai variabel bebas. Menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	Terdapat perbedaan variabel bebas yaitu motivasi dan disiplin.

Lanjutan Tabel 2.1

	Internasional Sultan Hasanuddin Makassar Jurnal, Jurnal Analisis, Vol. 2, No. 1, (2013), Hal. 38–44			
--	---	--	--	--

Berdasarkan penelitian terdahulu yang terdapat pada Tabel 2.1, telah banyak penelitian mengenai variabel-variabel dalam penelitian ini yaitu Kompetensi, Beban Kerja dan Kinerja. Namun secara keseluruhan variabel yang digunakan ada beberapa perbedaan baik dalam menentukan variabel independen maupun dependen, lokasi penelitian, dan periode waktu yang diteliti. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa keunggulan dari penelitian ini yaitu pada latar belakang penelitian ini menjelaskan perbandingan antara Bandara Internasional Jawa Barat dengan Bandara Internasional lain yang ada di Jawa Barat, kemudian untuk variabel X1 menggunakan kompetensi sedangkan variabel X2 menggunakan beban kerja dan variabel Y menggunakan kinerja.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran pada intinya menjelaskan hubungan antara variabel yang akan diteliti baik secara parsial maupun simultan. Hubungan tersebut idealnya dikuatkan berdasarkan teori atau penelitian sebelumnya. Variabel bebas pada penelitian ini yaitu kompetensi dan beban kerja, serta variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan, maka hubungan dalam penelitian ini yaitu kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja yang unggul dalam pekerjaan. Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan tertentu yang merupakan dorongan motif atau sifat yang menyebabkan suatu tindakan seseorang untuk suatu hasil. Menurut Dharma (dikutip oleh Edy Sutrisno, 2017:203) Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan.

In a manufacturing company, employee performance is indicated by the ability in mastering the technology used. Here, the employee is demanded to be able to operate technology. They need to increase their competence. Employees with low technology competence will influence the production time (Garcia et al. yang dikutip oleh Ratih Hurriyati et al. 2020:544).

Diperkuat dengan penelitian yang dilakukan Puriska Simanjuntak (2019), Putri Ingrid Maria Risamasu, Idayanti Nursyamsi, Wahda Rasjid (2018), Ernawati (2018), Andreas Rompis, Altje Tumbel, Greis Sendow (2017), Hendri Dunan, Desi Rahmawati, Appin Purisky Redaputri (2020), Tri Kania Fitriani Ridwan, Sri Suwarsi (2018), Eka Puspita Sari, Anwar Syaiful, Susetyo Sugeng (2017), Aznuriyandi, Susi Hendriani, Machasin (2014), Evi Wahyuningsih, Mahlia Muis, Indrianty Sudirman (2013), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adapun juga pada penelitian dari Miftahul Ainun Naím Basori, Wawan Prahawan, Daenulhay (2017) yang melakukan penelitian pada PT. Krakatau

Bandar Samudera memiliki perbedaan dengan para peneliti terdahulu yang di atas yaitu bahwa Kompetensi karyawan secara langsung tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Krakatau Bandar Samudera, namun peran variabel intervening sebagaimana hipotesis kelima dalam penelitian tersebut menyebutkan bahwa kompetensi karyawan melalui motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Menurut Ernawati (2018) *Independent variable test results (organizational culture and competence) on the dependent variable (employee performance) in a partial (individual) which is done with the t test in the table above it can be concluded that organizational culture and competence significant effect partially or individually on employee performance for PT. Angkasa Pura I (Persero).*

Dapat disimpulkan dari pendapat para peneliti terdahulu bahwa sebagian besar mengemukakan Kompetensi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena didalam kompetensi individu memiliki peranan yang sangat penting dalam efektivitas pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan atau profesinya.

2.3.2 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

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.

Work Placement and Workload simultaneously influence the performance of Placement Variables and Workloads on Performance amounting to 0.316. The results show that the performance variable is explained by the variable work placement and workload of 31.6%, the remaining 68.4 explained the influence of

other factors not examined in this study (Runtuwene yang dikutip Siska Noviaristanti et. al. 2020:97).

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Putri Ingrid Maria Risamasu, Idayanti Nursyamsi, Wahda Rasjid (2018), Akbari, Nurdin, Indrawan, Surya, Arif, Muhammad (2017), Ribka Vetricia Malau (2020) dan Afrianti Ardila (2018), yang mengemukakan bahwa hasil dari hubungan beban kerja terhadap kinerja menunjukkan hasil yang positif, semakin meningkat beban kerja maka kinerja karyawan akan meningkat.

Adapun menurut Fina dan Naeliyati (2019) *“The results of multiple linear regression analysis obtained the equation $Y = -1,824 + 0,279 X_1 + 0,233 X_2 + 0,261 X_3 + 0,326 X_4 + \mu$. From the regression equation, it can be seen that the most dominant variable affecting the performance of employees is the incentive variable with a regression coefficient of 0.326. And the coefficient of determination (Adjusted R Square = 0.617) means 61.7%, the coefficient of the work experience variable, working environment, work load, and the incentives that affect employee performance. The coefficient of determination is 61.7% while the rest (100% -61.7% = 38.3%) is influenced by other variables outside the research or outside the regression equation model”*.

Kemudian pada penelitian Akbari, Nurdin, Indrawan, Surya, Arif, Muhammad (2017) menjelaskan Hasil dari penelitian ini, diketahui bahwa besarnya pengaruh beban kerja psikologis dan beban kerja fisiologis Nilai $a = + 28,692$, Nilai $b_1 = + 0,455$, Nilai $b_2 = - 0,370$. Hal ini yang menjadi utama dilakukan tidakan perbaikan adalah beban kerja psikologis untuk meningkatkan kinerja karyawan Bandara Pinang Kampai Kota Dumai.

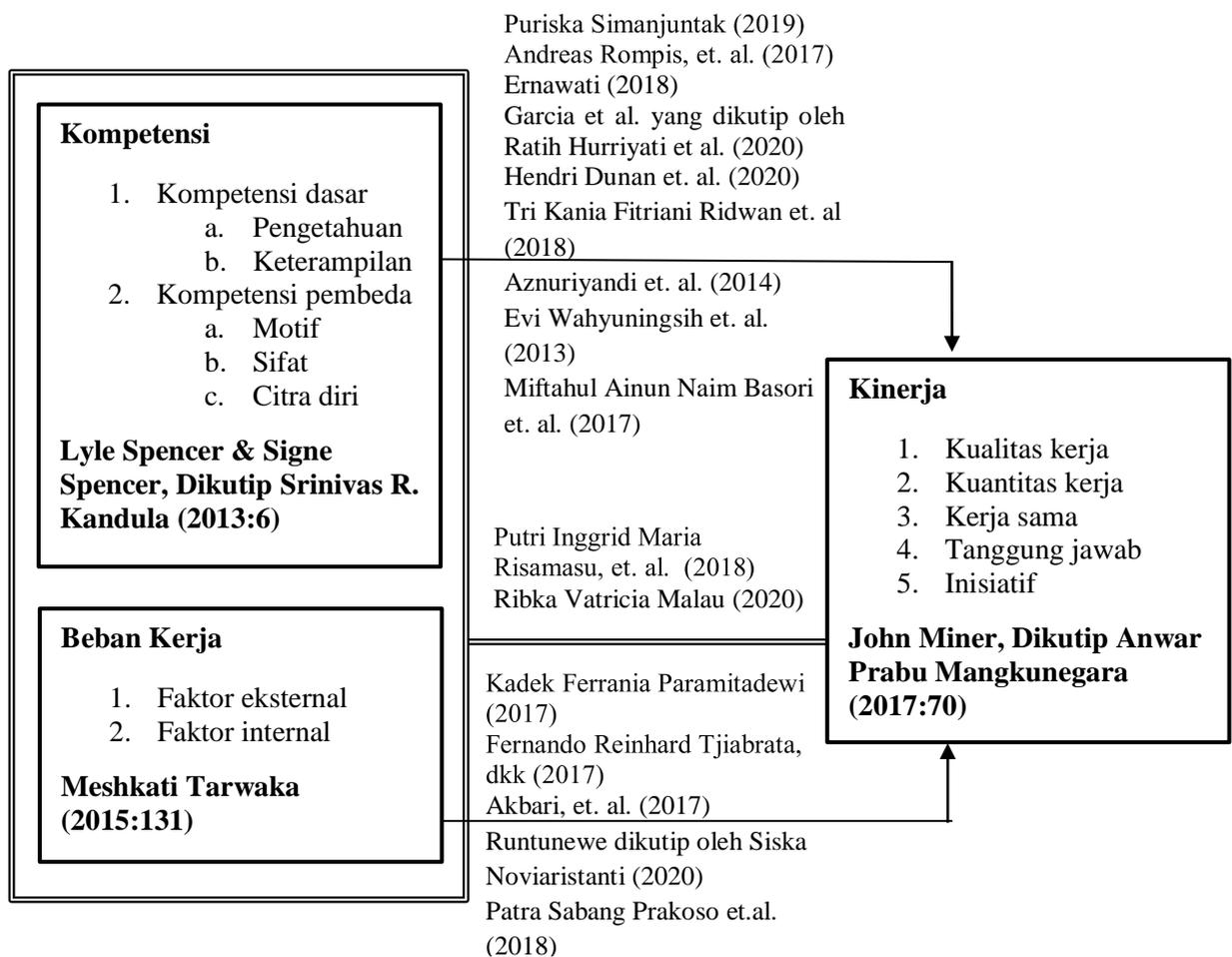
2.3.3 Pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan menurut Zulki Zulkifli Noor (2019:4322-4330) *“Workload and Competence simultaneous influence on employee performance in the Department of Food and Animal Husbandry of West Java Province. But partially Kompetensis more dominant than Workload Performance. Partially, Workload and Kompetensis influence on performance is as follows: Workload effect on employee performance”*.

Adapun menurut Putri Ingrid Maria Risamasu, Idayanti Nursyamsi, Wahda Rasjid (2018) *“The results showed that partially competence has a positive and significant effect on employee performance, work load has a positive and significant effect on employee performance, and work stress have positive and significant effect to employee performance. For indirect influence, competence and workload have a positive and significant effect on employee performance through work stress at PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Branch of Jayapura”*.

Kemudian yang terakhir yaitu penelitian pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung oleh Ribka Vetricia Malau (2020) mengemukakan bahwa beban kerja dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu, dapat dijadikan sebagai landasan penulisan untuk suatu penelitian, maka dapat di gambarkan secara sistematis hubungan antara variabel yaitu kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja dalam gambar paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis

“A tentative, reasonable, testable assertion regarding the occurrence of certain behaviors, phenomena, or event: a prediction of study outcome” (Fraenkel, Jack. R., and Norman E. Wallen. 2012:14).

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

1. Simultan

Terdapat pengaruh kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Parsial

- a. Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.

- b. Terdapat pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan.