

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, dan HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Permasalahan dalam penelitian ini adalah hal-hal mengenai beban kerja, kompetensi, dan kinerja karyawan. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti oleh penulis.

2.2 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses dimana suatu perusahaan atau organisasi dalam melakukan suatu usaha harus mempunyai prinsip-prinsip manajemen dengan menggunakan semua sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri. Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, berarti proses, seni atau ilmu. Dikatakan proses karena manajemen memiliki beberapa tahapan dalam mencapai tujuannya yaitu meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

Manajemen merupakan suatu cara atau alat bagi seorang manajer dalam mencapai tujuan, dimana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing-

masing manajer yang sebagian besar di pengaruhi kondisi dan pembawaan manajer itu sendiri. Banyak ahli yang memberikan definisi tentang manajemen, diantaranya peneliti mengemukakan pendapat manajemen menurut para ahli:

Menurut Williams dan Lebsack (2019:166) bahwa :

“Management is being practiced in ways that are weakening companies and if applied even more widely, as experts predict-could be damaging to the broader economy.”

Menurut Bower dan Paine (2016:184) bahwa :

“Management is about assigning individuals fixed decision rights, giving them clear goals, offering them incentives to achieve those goals, and then paying them (or not) depending on whether the goals are met.”

Menurut Manullang (2018:2) bahwa :

“Manajemen adalah seni dan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.”

Berdasarkan pemaparan yang dikemukakan para ahli, maka dapat dikatakan bahwa manajemen adalah suatu proses pencapaian tujuan dari perusahaan yang ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien dengan memanfaatkan sumber daya yang ada di suatu perusahaan, dan manajemen memiliki beberapa tahapan dalam mencapai tujuannya yaitu meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

2.3 Fungsi Manajemen

1. *Planning* (fungsi perencanaan) merupakan suatu aktivitas menyusun, tujuan perusahaan lalu dilanjutkan dengan menyusun berbagai rencana-rencana guna mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditentukan oleh perusahaan tersebut.

2. *Organizing* (fungsi pengorganisasian) adalah suatu aktivitas pengaturan dalam sumber daya manusia dan sumber daya fisik yang dimiliki oleh perusahaan untuk bisa melaksanakan rencana yang sudah ditetapkan dan mencapai tujuan utama perusahaan.
3. *Directing* (fungsi pengarahan) merupakan fungsi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja dengan optimal dan menciptakan suasana lingkungan kerja yang dinamis, sehat dan lainnya.
4. *Controlling* (fungsi pengendalian) merupakan kegiatan dalam menilai suatu kinerja karyawan yang berdasarkan pada standar yang sudah dibuat perubahan atau suatu perbaikan apabila dibutuhkan dalam kegiatan tersebut.

2.4 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, keuangan, ataupun kekaryawanan. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengelola sumber daya manusia dengan efektif dan efisien. Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan dengan cara pengelolaan sumber daya insani, dalam suatu perusahaan dan lingkungan yang mempengaruhinya, agar mampu memberikan kontribusi secara optimal bagi pencapaian dan tujuan dari suatu perusahaan tersebut. Bagian dan unit yang biasanya mengurus sumber daya manusia adalah departemen sumber daya manusia.

Untuk memperjelas pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berikut ini merupakan beberapa definisi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli, yaitu :

Menurut Godara (2017:113) menjelaskan bahwa :

“Human Resources Management is a general approach to the strategic management of human resources in accordance with the intentions of the organization on the future direction it wants to take.”

Menurut Dessler (2018:2) menjelaskan bahwa :

“Human Resources Management is the policies and practices involved in carrying out the people or human resource aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising .”

Menurut Sutrisno (2016:6) menjelaskan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.”

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

2.4.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia Menurut Simamora (2017:32) dapat dibedakan menjadi empat tujuan, yaitu:

- a. Tujuan Sosial, ini adalah manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan agar setiap organisasi dapat bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan maupun tantangan masyarakat, serta meminimalkan

dampak negatif dari tuntutan itu terhadap organisasi. Manajemen juga ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial.

- b. Tujuan Organisasional, ini adalah tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memiliki sasaran formal organisasai yang dibuat untuk membentuknya mencapai tujuan.
- c. Tujuan Fungsional, ini adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan adanya tujuan fungsional ini, depertemen sumber daya manusia harus menghadapi peningkatan pengelolaan sumber daya manusia yang kompleks dengan cara memberikan konsultasi yang berimbang dengan kompleksitas tersebut.
- d. Tujuan Pribadi, ini adalah manajeman sumber daya manusia berperan serta untuk mencapai tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi. Oleh karena itu, aktivitas sumber daya manusia yang dibentuk oleh pihak manajemen haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat karyawan dengan suatu perusahaan.

2.4.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen Sumber Daya Manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Hasibuan (2016:21) fungsi utama manajemen sumber daya manusia, yaitu :

a. Fungsi Manajerial

1. Perencanaan merupakan Segala sesuatu yang dilakukan untuk menentukan berbagai hal yang berhubungan dengan kejadian di masa yang akan datang yang berkaitan dengan kebutuhan, pengadaan dan pemeliharaan sumber daya manusia.
2. Pengorganisasian merupakan Proses menyusun dan mendesain struktur untuk mengetahui adanya hubungan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh karyawan.
3. Pengarahan merupakan kegiatan memberikan petunjuk ahli pada semua karyawan agar mau bekerja sama seefektif mungkin dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan merupakan kegiatan untuk mempersatukan dan kepentingan yang bertolak belakang. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin dengan kepemimpinannya memerintah bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
4. Pengendalian merupakan melakukan pengukuran-pengukuran antara kegiatan yang dilakukan dengan standar-standar yang telah ditetapkan khususnya di bidang tenaga kerja.

b. Fungsi Operasional

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

2. Pengembangan merupakan melalui sarana pendidikan dan latihan, peningkatan dan kecakapan karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan untuk meningkatkan prestasi dari karyawan tersebut.
3. Kompensasi merupakan pemberian balas jasa atau penghargaan atas prestasi yang telah diberikan oleh seorang tenaga kerja.
4. Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Pengintegrasian merupakan suatu hal yang sangat penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia.
5. Pemeliharaan merupakan kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan legalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai masa pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman pada internal dan eksternal konsistensi.
6. Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seseorang dengan perusahaan yang disebabkan oleh keinginan karyawan keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya. Maksud dari semua kegiatan di atas yakni manajerial dan operasional adalah untuk membantu dalam menjelaskan sasaran dasar. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi hasil dengan baik sehingga target perusahaan bisa tercapai.

2.5 Beban Kerja

Dalam subbab ini akan dibahas beberapa hal mengenai beban kerja, yang terdiri dari: pengertian beban kerja, cara pengukuran beban kerja, faktor yang menentukan beban kerja, manfaat pengukuran beban kerja, dimensi dan indikator beban kerja.

2.5.1 Pengertian Beban Kerja

Beban kerja adalah salah satu aspek yang harus diperhatikan secara baik dan benar oleh setiap perusahaan dalam menjalankan fungsinya, karena beban kerja adalah salah satu faktor yang sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Teknik analisa yang digunakan untuk mengukur beban kerja (*Workload Analysis*) memerlukan penggunaan suatu rasio atau pedoman staf standar untuk menentukan kebutuhan personalia dalam menganalisis hasil dari beban kerja karyawan tersebut. Analisis beban kerja mengidentifikasi baik jumlah karyawan maupun jenis karyawan yang diperlukan dalam mencapai tujuan dari suatu perusahaan. Berikut pengertian tentang beban kerja yang dikemukakan oleh para ahli diantaranya:

Menurut Gibson (2018:31) bahwa:

“Workload is having to do too many tasks or providing insufficient time to complete tasks.”

Menurut Simone and Lehman (2017:88) bahwa:

“Workload is contingent on the dept of cognitive and effective engagement with the course and learners on the part of the instructor.”

Menurut Soeprihanto (2016:52) bahwa:

“Beban kerja adalah sekumpulan kegiatan yang harus diselesaikan oleh organisasi atau pemegang jabatan dalam waktu tertentu.”

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang diberikan kepada karyawan yang harus diselesaikan oleh para karyawan sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.5.2 Pengukuran Beban Kerja

Pengukuran beban kerja dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu satu tahun (Muskamal, 2017). Pengukuran beban kerja dapat dilakukan dalam berbagai prosedur yang bisa kita gunakan. Pengukuran beban kerja telah digolongkan secara garis besar ada tiga kategori yaitu:

- a. Pengukuran subyektif, 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*).
- b. 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 ini sangatlah berperan penting. 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.
- c. 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 tubuh lainnya.

2.5.3 Faktor yang Menentukan Beban Kerja

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

1. Usaha atau tenaga (*effort*), ini adalah 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*.
2. Performansi, ini adalah sebagian besar studi tentang beban kerja mempunyai perhatian dengan tingkat performansi yang akan dicapai. Bagaimanapun juga, pengukuran performansi sendirian tidaklah akan dapat menyajikan suatu matrik beban kerja yang lengkap.
3. Faktor tuntutan tugas (*task demands*), ini adalah 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.

2.5.4 Manfaat Pengukuran Beban Kerja

Pengukuran beban kerja memberikan beberapa keuntungan bagi suatu perusahaan. Menurut Kaufman (2018), menjelaskan bahwa alasan yang sangat mendasar dalam mengukur beban kerja adalah untuk mengkuantifikasi biaya yang

harus dikeluarkan dalam melakukan suatu pekerjaan agar dapat memprediksi kinerja sistem dan pekerja. Tujuan akhir dari langkah – langkah tersebut adalah untuk meningkatkan kondisi kerja, memperbaiki desain lingkungan kerja ataupun untuk menghasilkan prosedur kerja yang lebih efektif.

2.5.5 Dimensi dan Indikator Beban Kerja

Menurut Munandar (2016:381), beban kerja terdiri dari dua dimensi, yaitu:

- a. Tuntutan Fisik, ini adalah kondisi kerja tertentu dapat menghasilkan prestasi kerja yang optimal disamping dampaknya terhadap kinerja karyawan, kondisi fisik berdampak pula terhadap kesehatan mental seorang tenaga kerja. Indikatornya adalah:
 1. Kondisi kesehatan fisik.
 2. Kondisi mental karyawan.
 3. Kondisi psikologi karyawan.
- b. Tuntutan Tugas, ini adalah kerja shift/kerja malam sering kali menyebabkan kelelahan bagi para karyawan akibat dari beban kerja yang berlebihan. Beban kerja berlebihan dan beban kerja terlalu sedikit dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Indikatornya adalah:
 1. Beban kerja yang terlalu banyak untuk diselesaikan dalam waktu tertentu.
 2. Beban kerja berlebihan untuk diselesaikan oleh karyawan yang tidak mampu untuk melaksanakan suatu tugas.

2.6 Kompetensi

Dalam subbab ini akan dibahas pengertian kompetensi karyawan, tujuan kompetensi, karakteristik kompetensi, dimensi dan indikator kompetensi, serta faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi.

2.6.1 Pengertian Kompetensi Karyawan

Karyawan suatu perusahaan sering mengalami penurunan kinerja, hal itu bisa saja terjadi karena adanya perbedaan kompetensi antara satu karyawan dengan karyawan 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 Kessler (2017:25) menjelaskan bahwa :

“Competency based performance reviews do a better job of addressing how employees do their work than other types of performance appraisal systems.”

Menurut David (2016:41) menjelaskan bahwa :

“Competency is fundamental characteristic possessed by a person that has a direct effect on or can predict excellent performance.”

Menurut Emron, dkk (2017:140) menjelaskan bahwa :

“Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian, dan sikap.”

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 perusahaan.

2.6.2 Tujuan Kompetensi

Kompetensi pun juga memiliki tujuan, terdapat beberapa pendapat dari beberapa para ahli yang mengemukakan tentang tujuan dari kompetensi agar suatu organisasi atau perusahaan berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan oleh suatu organisasi atau perusahaan tersebut. Para karyawanpun harus mengetahui apa tujuan dari kompetensi agar mereka terdorong untuk memberikan kontribusi yang optimal dan efektif kepada suatu perusahaan agar tujuan dari perusahaan tersebut dapat tercapai.

Menurut Nuriana (2016:16) kompetensi dalam suatu perusahaan pada umumnya bertujuan untuk :

a. Rekrutmen dan Seleksi

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

b. Pembentukan Pekerjaan

Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan di suatu perusahaan, hal-hal tersebut dipengaruhi oleh tujuan perusahaan. Sedangkan kompetensi perilaku digunakan untuk menggambarkan tuntutan pekerjaan atas perilaku

pemangku jabatan agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan prestasi luar biasa.

c. 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 dalam pembentuk kompetensi.

d. Pembentukan dan Pengembangan Perusahaan

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

e. Membentuk dan Memperkuat Nilai dan Budaya Perusahaan

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

f. Sistem Imbal Jasa

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

g. Pembelajaran Organisasi

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

h. Manajemen Karier dan Penilaian Potensi Karyawan

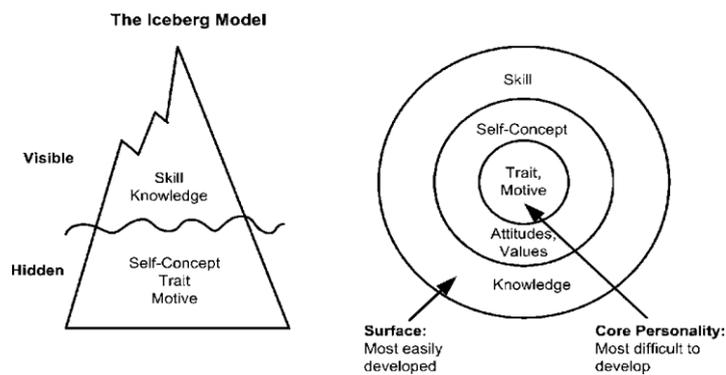
Kompetensi dapat digunakan untuk membantu organisasi atau instansi menciptakan pengembangan karir bagi karyawan untuk mencapai jenjang karir yang sesuai dengan potensi yang dimiliki.

2.6.3 Karakteristik Kompetensi

Menurut Veithzal (2018) kompetensi dasar seorang individu terdiri atas 5 hal, yaitu :

- a. Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu.
- b. Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan.
- c. 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.
- d. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu atau pada arena tertentu.
- e. 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

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. Dari gambar tersebut jelas terlihat perbedaan antara aspek yang satu dengan aspek yang lainnya.

2.6.4 Dimensi dan Indikator Kompetensi

Dimensi dan indikator dalam kompetensi, penulis mengambil teori kompetensi menurut Veithzal (2018) yang digunakan sebagai operasionalisasi variabel yang diuraikan sebagai berikut :

- a. Watak, menjelaskan indikator seperti memberikan dorongan untuk lebih melatih karakteristik mental karyawan, agar dapat lebih memenuhi peraturan yang ada di dalam suatu perusahaan.
- b. Motif, menjelaskan indikator seperti memberikan dorongan dalam bekerja agar dapat lebih giat lagi dalam bekerja, guna memenuhi keinginan dan

kebutuhan karyawan.

- c. Konsep Diri, menjelaskan indikator seperti dorongan untuk berpenampilan, tutur bahasa, dan perilaku yang baik di dalam instansi.
- d. Pengetahuan, menjelaskan indikator seperti dorongan untuk para karyawan agar dapat memperluas pengetahuan tentang tugas atau pekerjaan yang diberikan instansi.
- e. Keterampilan, menjelaskan indikator seperti dorongan untuk setiap karyawan memiliki keterampilan dalam bekerja agar mendapatkan hasil kerja yang baik.

2.6.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi merupakan suatu kemampuan yang dapat di pengaruhi oleh faktor-faktor lain, Zwell (2017) 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 dikebanyakan kompetensi karyawan. 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 orang tersebut berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan yang ada disekitarnya.

5. Isu Emosional

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

6. Kemampuan Intelektual

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

2.7 Kinerja Karyawan

Dalam subbab ini akan dibahas pengertian kinerja karyawan, tujuan dan kegunaan penilaian kinerja karyawan.

2.7.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan tolak ukur yang digunakan oleh perusahaan untuk menentukan apakah karyawan tersebut dapat bekerja sesuai dengan target atau tidak. Karena apabila karyawan tidak dapat memaksimalkan kontribusi yang

mereka berikan pada suatu perusahaan tersebut, maka roda perusahaan akan terganggu.

Berikut beberapa definisi kinerja karyawan menurut para ahli :

Menurut Sutrisno (2016:18) menjelaskan bahwa :

“Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.”

Menurut Carter (2017:103) menjelaskan bahwa :

“Excellent performance is acknowledged and underperformance becomes the blueprint for development and improvement.”

Menurut Borman dan Motowidlo (2018:54) menjelaskan bahwa :

“Employee performance is an important outcome to seek for an organization. Employee performance is a judgement of the extent to which an employee’s behaviors facilitate organizational goal attainment.”

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang karyawan berikan kepada perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

2.7.2 Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja Karyawan

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja suatu perusahaan melalui peningkatan kinerja dari SDM perusahaan. Secara lebih spesifik, tujuan evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Sunyoto (2019), yaitu:

- a. Meningkatkan pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.

2.8 Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Peneliti & Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Rusda Irawati dan Dini Arimbi Carollina (2017) Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Operator Pada PT. Giken Precision Indonesia	Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa beban kerja secara Internal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Sama – sama menggunakan Variabel beban kerja dan kinerja karyawan.	Tidak Menggunakan Variabel konflik kerja dan stres kerja serta pengujian menggunakan analisis regresi linear berganda
2.	Amelia Rahma Iresa, Hamidah Nayati Utami dan Arik Prasetya (2015) Pengaruh Kompetensi Dan job deskripsi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Malang)	Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel job deskripsi. Variabel job deskripsi memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.	Sama – sama menggunakan Variabel kompetensi, job deskripsi dan Kinerja Karyawan serta sama – Sama menggunakan analisis jalur.	Menggunakan Variabel Komitmen Organisasi Sebagai variabel Y1 serta tidak Menggunakan variabel beban kerja.

No	Peneliti & Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
3.	Muhammad Hidayat (2015) Pengaruh Stres Kerja, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sunu Network Broadcast Televisi Di Kota Makassar	Hasil analisis Parsial Menunjukkan bahwa variabel stres kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PT. Sunu Network Broadcast Televisi	Sama – sama menggunakan variabel stress kerja dan Kinerja karyawan.	Menggunakan Variabel motivasi dan kepuasan kerja, Tidak menggunakan variabel beban kerja dan konflik kerja Serta
4.	Jurnal Fikratunil Khasifah, Rini Nugraheni, Vol. 5, No. 1 (2016) Pengaruh Disiplin Kerja, Beban Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana)	Disiplin Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja	-Sama-sama meneliti variabel bebas beban kerja -Sama-sama meneliti variabel terikat kinerja karyawan	Tidak meneliti variabel bebas disiplin kerja dan lingkungan kerja
5.	Riandy (2015) Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Borneo Laboratorium Inspeksi dan Surveyor di Samarinda	Sters kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Sama-sama meneliti variabel terikat kinerja karyawan	Tidak meneliti variabel bebas stres kerja
6.	John Richard (2015) <i>Effect Of Training, Competence and Dicipline On Employee Performance in Company (Case Study in Car Insurance NASM Company)</i>	<i>The Final conclusions of the research is dicipline and competency have a significant influences on the performance of employee at Car Insurance NASM company</i>	-Sama-sama meneliti varibel bebas kompetensi - Sama-sama meneliti variabel terikat kinerja karyawan	Tidak meneliti variabel bebas disiplin

No	Peneliti & Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
7.	Naser Sadra, (2015) <i>The Relationship between Reward and Performance of Employees by Moderating Role of Motivation (Case study: The Main Office of Yazd Company)</i>	<i>There is a significant association between reward and performance of employees.</i> (Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ada hubungan yang signifikan antara penghargaan dan kinerja karyawan)	Meneliti terkait kinerja karyawan	Penelitian dilakukan Pada Karyawan Kantor Utama Perusahaan Yazd)
8.	Jurnal Rendra Maulana Suryadilaga, Vol.39 No.1 (2016) Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT.Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang)	ada pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel <i>Reward</i> Karyawan dan <i>Punishment</i> Karyawan terhadap Kinerja Karyawan	Meneliti kinerja karyawan	Penelitian dilakukan Pada Karyawan PT.Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang
9.	Bachtiar Arifudin Husain Vol.1, No.3, Mei 2018 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Pada PT. Bank Danamon Tbk Cabang Bintaro)	Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Meneliti kinerja karyawan	Penelitian dilakukan Pada Karyawan PT. Bank Danamon Tbk Cabang Bintaro

No	Peneliti & Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
10.	Aster Andriani Kusuma dan Yoyok Soesatyo (2014) Pengaruh Beban Kerja Terhadap Stres Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Apie Indo Karunia	Berdasarkan hasil pengujian, didapat hasil estimasi inner weight berarti bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja	Sama – sama menggunakan variabel beban kerja dan kinerja karyawan serta pengujian menggunakan analisis jalur.	Tidak menggunakan variabel stres kerja.
11.	Aitao Lu, (2013) International Journal of Psychological Studies; Vol. 5, No. 1; 2013 <i>Effects of Reward and Punishment on Conflict Processing and Performance (Case Study :Guangdong NSF, China)</i>	<i>Reward and Punishment could differentially influence the processing of conflict and good performance.</i>	Meneliti variabel kinerja karyawan	Penelitian dilakukan Pada kinerja studi kasus Guangdong NSF, China
12.	Heru Kuncorowati, <i>International Refereed Research Journal Vol.- IX (2018) The Influence of Communication and Work Discipline on the Employee Performance (A Case Study of Employee Performance of Dwi Arsa Citra Persada Foundation</i>	<i>work discipline and 23.3% was influenced by other factors that can be studied in the future research</i>	Meneliti kinerja karyawan	- Tidak meneliti tentang Komunikasi -Penelitian dilakukan Pada karyawan (A Case Study of Employee Performance of Dwi Arsa Citra Persada Foundation

No	Peneliti & Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
13.	Tia Afrianty Purnamasari, Hamidah Nayati Utami dan Mohammad Iqbal (2015) Pengaruh Faktor Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Plasa Telkom Group Malang)	Hasil penelitian Terdapat pengaruh yang secara parsial antara stres kerja terhadap variable kinerja karyawan. Hal ini dapat menunjukkan bahwa semakin tinggi stres kerja maka kinerja akan menurun.	Sama – sama menggunakan variabel kinerja karyawan.	Tidak menggunakan variabel konflik kerja dan stres kerja
14.	<i>American Journal of Industrial and Business Management</i> , (2014) Leong Ten Wei, Rashad Yazdanifard <i>the Impact of Positive Reinforcement on Employees Performance in Organizations</i>	<i>Punishment</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan Organisasi	Meneliti kinerja karyawan	Penelitian dilakukan Pada Karyawan Organisasi Malaysia
15.	Jurnal Anisah Novia Della Merdasari (2018) JURNAL INOVASI PENDIDIKAN EKONOMI · Vol 8, Pengaruh Disiplin kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Royal Denai Hotel Bukit Tinggi	Disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Meneliti kinerja karyawan	Penelitian dilakukan Pada Karyawan di Royal Denai Hotel Bukit Tinggi

2.9 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu unsur yang dianggap paling penting dan memiliki dampak paling besar terhadap kemajuan sebuah perusahaan, oleh karena itu sumber daya manusia (SDM) harus dikelola dengan baik oleh setiap perusahaan. Sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki oleh perusahaan yaitu karyawan yang bekerja pada perusahaan. Perusahaan harus dapat memanfaatkan kompetensi karyawan dengan baik supaya kemajuan perusahaan bisa berjalan dengan baik.

Konflik yang bersifat positif dianggap dapat meningkatkan hubungan kerjasama yang baik antar karyawan. Selain itu beban kerja yang diberikan oleh perusahaan harus sesuai dengan jabatan yang dimiliki oleh masing – masing karyawan karena, jika tidak para karyawan tersebut akan mengalami stres kerja yang akan berdampak pada kinerja yang karyawan berikan terhadap suatu perusahaan.

2.9.1 Bagaimana Hubungan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Beban kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya stres pada karyawan dimana faktor tersebut paling sering dirasakan oleh setiap karyawan. Konflik di tempat kerja, pemberian kerja yang terlalu berlebihan terhadap karyawan dapat menimbulkan stres yang berkepanjangan, yaitu kondisi atau keadaan yang tidak menyenangkan yang dihadapi oleh karyawan.

Stres di lingkungan kerja dapat terjadi pada setiap level manajemen mulai dari top manajemen sampai pada karyawan biasa dan memberikan pengaruh buruk

terhadap kinerja individu yang berdampak negatif terhadap kinerja perusahaan selain itu (Ellitan dalam Hatmawan, 2015). Beban kerja yang bisa menyebabkan terjadinya stres kerja diantaranya adalah sistem pemberian tugas yang berlebihan dan tekanan dan sikap pimpinan terhadap target kerja yang kurang adil dan tidak wajar. Hal-hal tersebut bisa menyebabkan terjadinya stres kerja karyawan.

Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kusuma dan Yoyok (2014), menunjukkan bahwa variabel beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja karyawan PT. Apie Indo Karunia. Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hidayat (2015), menunjukkan bahwa variabel beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sunu Network Broadcast Televisi Di Kota Makassar. Serta penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Purnamasari (2015), memiliki hasil bahwa variabel stres kerja memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan Plasa Telkom Group Malang).

2.9.2 Bagaimana Hubungan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi karyawan juga sangat berkaitan dengan kinerja karyawan tersebut. Dengan kompetensi yang baik, karyawan bisa melaksanakan pekerjaan yang diberikan dengan baik dan benar, sehingga kinerja karyawan tersebut menjadi optimal dan dapat menimbulkan tujuan dari perusahaan dapat tercapai.

Faktor kompetensi karyawan juga berperan penting dalam kemajuan suatu perusahaan, dengan kompetensi karyawan yang baik akan berdampak pula terhadap capaian dari perusahaan tersebut dan ini bisa menimbulkan kinerja

karyawan yang baik juga. Kompetensi sungguh berperan penting dalam hal kemajuan perusahaan.

Kompetensi yang baik akan menimbulkan kinerja yang baik dan begitupun sebaliknya. Dari penjelasan yang telah dijabar tersebut dapat kita lihat bahwa juga terdapat hubungan langsung antara kompetensi karyawan dan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan dari suatu perusahaan.

2.9.3 Bagaimana Pengaruh Beban Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Stres di lingkungan kerja dapat terjadi pada setiap level manajemen mulai dari top manajemen sampai pada karyawan biasa dan memberikan pengaruh buruk terhadap kinerja individu yang berdampak negatif terhadap kinerja perusahaan (Ellitan, 2016). Beban kerja yang bisa menyebabkan terjadinya stres kerja diantaranya adalah sistem pemberian tugas yang berlebihan dan tekanan dan sikap pimpinan terhadap target kerja yang kurang adil dan tidak wajar.

Dalam melaksanakan suatu pekerjaan di perusahaan, setiap karyawan mempunyai pekerjaan masing-masing sesuai dengan bagian yang ditentukan oleh pimpinan dari suatu perusahaan tersebut. Pekerjaan harus sesuai dengan posisi karyawan sehingga bisa membantu perusahaan untuk mengamati perkembangan karyawan selama karyawan bekerja.

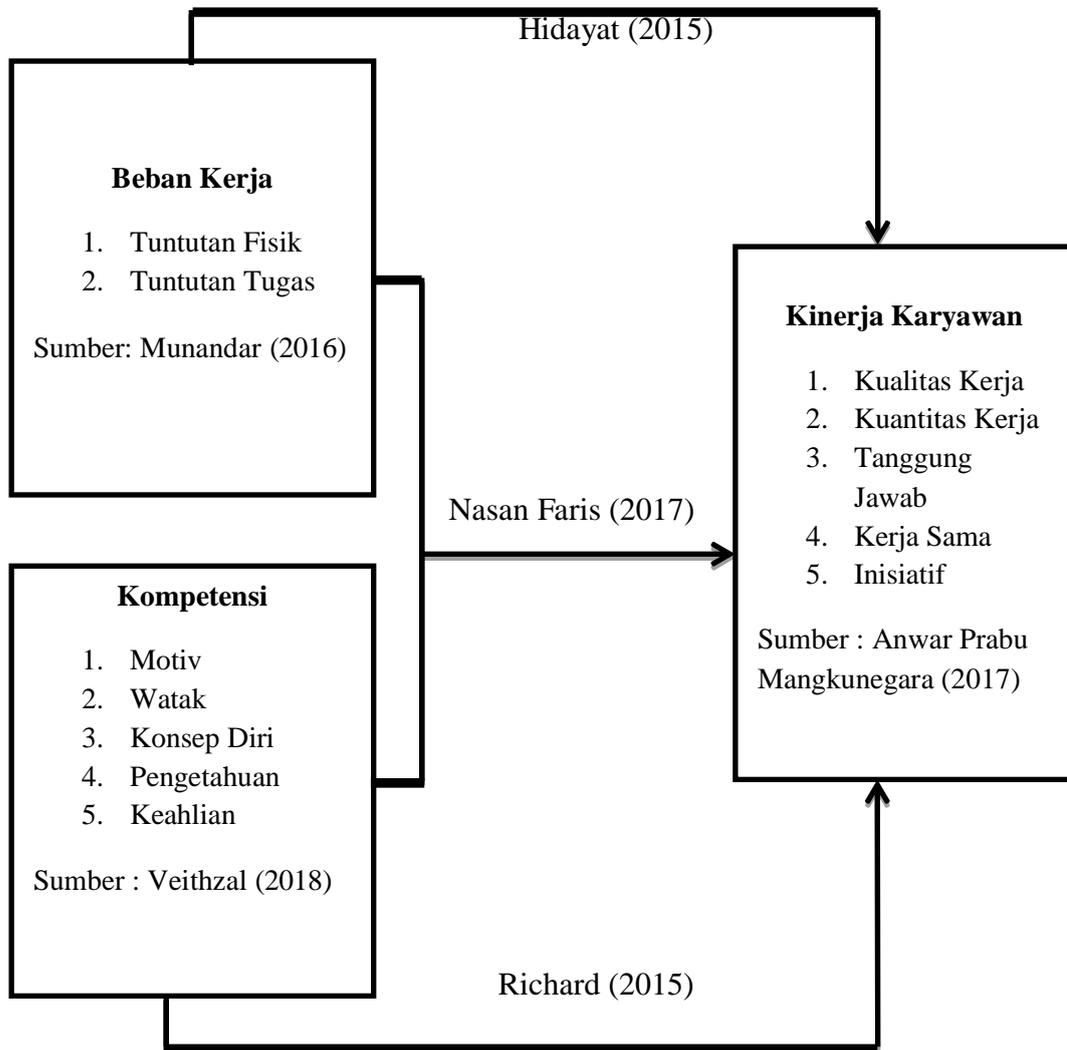
Kompetensi karyawan juga sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yaitu dalam melaksanakan setiap pekerjaan yang diberikan. Kompetensi karyawan baik akan membuat pekerjaan dapat terlaksana dengan baik pula, begitu juga

sebaliknya. “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” (Boyatzis, 2017). Kompetensi sangatlah berperan penting dalam kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan dan untuk memajukan suatu perusahaan tersebut.

Dari beberapa penjelasan yang diuraikan diatas dapat disimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, begitupun juga dengan kompetensi juga berperan penting dalam melaksanakan setiap pekerjaan yang diberikan supaya menghasilkan kinerja yang baik dan dapat menyebabkan tujuan dari suatu perusahaan dapat tercapai.

2.9.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Mengacu pada definisi paradigma tersebut, terungkap bahwa paradigma ilmu itu amat beragam, hal ini didasarkan pada pandangan dan pemikiran filsafat yang dianut oleh masing-masing ilmuan berbeda-beda. Baik menyangkut tentang hakikat apa yang harus dipelajari, obyek yang diamati, atau metode yang digunakan, sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis, dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan dapat dilihat pada gambar 2.2 dibawah ini.



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

2.10 Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2016 : 63) berpendapat bahwa yang dimaksud dengan hipotesis adalah sebagai berikut :

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru

berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Berdasarkan kerangka Pemikiran diatas maka perlunya dilakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara variabel *independent* terhadap variabel *dependent*. Penulis mengasumsikan jawaban sementara (hipotesis) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh antara beban kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh antara beban kerja terhadap kinerja karyawan
- b. Terdapat pengaruh antara lingkungan terhadap kinerja karyawan