

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Tidak ada satu negara di dunia yang mampu menjadi negara maju tanpa adanya sejumlah masyarakat yang berwirausaha. Pertumbuhan wirausaha membawa peningkatan perekonomian yang luar biasa bagi suatu negara. Sehingga semakin banyak suatu negara memiliki wirausaha maka semakin meningkat perekonomian negara tersebut. Permasalahan penting di dalam perekonomian suatu negara yang sedang berkembang tidak terlepas dari kewirausahaan. Keberadaan dan peranan dari kelompok *entrepreneur* mampu untuk membantu menentukan kemajuan atau kemunduran ekonomi suatu bangsa. Akan banyak manfaat yang ditimbulkan bagi masyarakat dengan munculnya kewirausahaan. Dalam hal ini, dapat dilihat bahwa kewirausahaan dapat membantu menyediakan begitu banyak kesempatan kerja, serta menumbuhkan kesejahteraan bagi masyarakat.

Indonesia sejatinya memiliki peluang untuk memanfaatkan keunggulan dengan meningkatkan skala ekonomi dalam negeri, sebagai basis memperoleh keuntungan, dengan menjadikannya sebagai momentum untuk memacu pertumbuhan ekonomi. Kenyataannya menunjukkan bahwa sektor Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) ini dapat menyerap tenaga kerja dan bahkan beberapa daerah di Indonesia dapat menjadi penyangga dari hantaman krisis ekonomi dan moneter. Menurut Undang-Undang Nomer 25 Tentang Perkoperasian

dijelaskan bahwa koperasi, baik sebagai gerakan ekonomi rakyat maupun sebagai badan usaha berperan serta untuk mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 dalam tata perekonomian nasional yang disusun sebagai usaha bersama berdasar atas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi. Menurut Undang-Undang Nomer 25 Tahun 1992, koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang atau badan hukum koperasi yang berlandaskan kegiatannya pada prinsip koperasi sekaligus gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan. Koperasi bertujuan untuk memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional. Koperasi di Indonesia beranekaragam dan mempunyai jenis yang berbeda-beda diantaranya adalah koperasi produksi, koperasi konsumsi, koperasi simpan pinjam, koperasi pegawai, koperasi sekolah, koperasi mahasiswa dan lain sebagainya.

**Tabel 1.1**

**Klasifikasi Koperasi Berdasarkan UU No. 25 Tahun 1992**

<b>Jenis Koperasi</b>	<b>Pengertian</b>	<b>Contoh</b>
Primer	Koperasi yang didirikan oleh dan beranggotakan orang-seorang	Koperasi simpan pinjam, koperasi produksi, koperasi konsumsi
Sekunder	Koperasi yang didirikan oleh dan beranggotakan Koperasi	Gabungan Koperasi Petani Jawa Barat

Sumber: Undang-Undang Nomer 25 Tahun 1992

Koperasi di era sekarang eksistensinya di nilai semakin pudar. Fenomena yang ada lebih berorientasi pada keuntungan atau laba yang tinggi, bukan pada kesejahteraan anggotanya. Salah satu penyebabnya adalah rendahnya pengetahuan masyarakat tentang koperasi. Selain itu, banyak oknum yang memanfaatkan modal

simpanan anggota untuk digunakan untuk kepentingan pribadi dan itu merupakan hal yang dapat merusak citra koperasi. Padahal banyak sekali keuntungan yang didapatkan ketika menjadi anggota koperasi, dimulai dari memperoleh Sisa Hasil Usaha (SHU) setiap tahunnya besarnya yang didapatpun tergantung pada jumlah simpanan, jasa anggota, dan laba pada koperasi, karena sesuai dengan tujuan koperasi adalah sejahtera bersama anggota. Adapun hal lain yang membuat orang lain tidak menjadi anggota koperasi adalah koperasi dinilai kolot atau ketinggalan zaman yang tidak mengikuti perkembangan zaman. Seharusnya koperasi harus bisa mengikuti zaman agar orang-orang tertarik untuk berkoperasi, karena generasi pada era sekarang sangat erat berhubungan dengan kecanggihan teknologi. Sehingga peran koperasi yang dikenal, cenderung konvensional tidak menjadi pusat perhatian generasi sekarang.

Dalam proses pemulihan ekonomi Indonesia, sektor Koperasi dan (Usaha Kecil dan Menengah) UKM memiliki peranan yang sangat strategis dan penting yang dapat ditinjau dari berbagai aspek. Salah satu upaya peningkatan dan pengembangan Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dalam perekonomian nasional dilakukan dengan mendorong kinerja berwirausaha kepada pelaku Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Dewasa ini Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) mendapatkan perhatian yang besar dari pemerintah karena kontribusinya yang sangat besar terhadap upaya meningkatkan taraf hidup rakyat karena secara umum keberadaan Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) negara-negara berkembang dapat dikatakan sebagai tulang

panggung perekonomian negara. Keberadaan Koperasi dan Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) terbukti telah mampu menggerakkan roda perekonomian bangsa dan mengurangi jumlah pengangguran yang ada.

Perhatian pemerintah terhadap koperasi tertuang dalam berbagai undang-undang, instruksi presiden dan keputusan menteri. Perhatian tersebut antara lain adalah Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 62 Tahun 2015 tentang Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Tujuan utama adalah untuk mempercepat pertumbuhan ekonomi dan mengurangi tingkat pengangguran serta kemiskinan. Pemerintah melalui Kementerian Koperasi dan UKM (Usaha Kecil dan Menengah) tengah menggalakkan reformasi koperasi. Untuk itu perlu dilakukan tindakan konkrit dalam pelaksanaannya, baik dalam cara pandang, maupun dalam pengelolaan koperasi secara baik dan benar. Untuk mencapai reformasi koperasi tersebut, dilakukan tiga upaya yaitu rehabilitasi, reorientasi dan pengembangan usaha. Dalam rangkaian pengembangan koperasi, pembangunan kolaborasi perlu dilakukan agar koperasi bisa berkembang dan bekerjasama dengan koperasi lain di dalam negeri. Pembentukan jaringan koperasi mengandung nilai-nilai budaya, sosial ekonomi dan sosial politik Indonesia. Gerakan reformasi koperasi ini dilakukan dalam rangka menuju koperasi yang semakin kuat, sehat, sejahtera dan mandiri.

Koperasi simpan pinjam merupakan salah satu jenis koperasi yang peraturannya mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 1955 tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam Oleh Koperasi dan Keputusan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM), pengusaha kecil dan menengah

Republik Indonesia Nomor: 351/Kep/M/XII/1988 tentang Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam Oleh Koperasi. Kemudahan dalam perizinan pendirian koperasi telah mendorong semakin banyaknya berdiri koperasi

Meskipun kontribusi koperasi relatif masih kecil terhadap PDB, namun diyakini kontribusi tersebut semakin meningkat seiring dengan reformasi koperasi yang kini tengah dilaksanakan. Pada tahun 2017, koperasi mendapat apresiasi dari Menteri PPN/kepala Bappenas sebagai Penggerak Pembangunan. Hal tersebut ditujukan kepada koperasi yang ikut berkontribusi dalam pengembangan ekspor, pembangunan infrastruktur dan koperasi simpan pinjam yang dikelola secara profesional, menjangkau kelompok marginal dan memiliki inovasi dalam literasi keuangan. Selain itu ada penghargaan khusus kepada koperasi sekunder, dipusat dan daerah, yang dinilai juga memberikan kontribusi pada pembangunan.

Bertumbuh kembangnya suatu koperasi tidak hanya dipengaruhi oleh kebutuhan dan pangsa pasar yang tinggi, tapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah faktor sumber daya manusia. Sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan. Jika sumber daya manusia baik, maka setiap kegiatan dalam koperasi juga baik, karena sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam kegiatan perusahaan. Sumber daya manusia juga merupakan salah satu kunci penting dalam menentukan keberhasilan koperasi.

Pengelolaan sumber daya manusia juga dibutuhkan oleh koperasi sebagai lembaga keuangan dalam mencapai sasaran yang ingin dicapai. Hal tersebut sesuai dengan UU No 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian disusun untuk mempertegas jati diri, kedudukan, permodalan, dan pembinaan koperasi sehingga dapat lebih

menjamin kehidupan koperasi. Koperasi sebagai lembaga dan badan hukum dimana orang-orang yang memiliki kepentingan relatif homogen, berhimpun untuk meningkatkan kesejahteraannya. Dalam pelaksanaan kegiatannya, koperasi dilandasi oleh nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang mencirikannya sebagai lembaga ekonomi yang sarat dengan nilai etika bisnis.

Sumber daya manusia yang handal dan tangguh merupakan kebutuhan mutlak yang tidak dapat dipungkiri dalam menghadapi era baru ini. Organisasi atau perusahaan akan memenuhi suatu bentuk persaingan yang semakin kompleks dengan variasi, intensitas dan cakupan yang mungkin belum pernah dialami sebelumnya, sehingga organisasi membutuhkan orang-orang yang tangguh, yang sanggup beradaptasi dengan cepat untuk setiap perubahan yang terjadi. Serta sanggup bekerja dengan cara-cara baru melalui kecakapan dan tugas-tugasnya. Di era yang diliputi oleh persaingan yang semakin ketat bukan hanya produksi dan pemasaran yang merupakan hal terpenting bagi suatu perusahaan, akan tetapi sumber daya manusia juga merupakan suatu hal yang penting harus diperhatikan secara ketat oleh setiap organisasi. Setiap perusahaan yang memiliki sumber daya manusia dengan kinerja yang baik akan berhasil menguasai dalam pangsa pasar yang dibidiknya.

Peranan sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat penting karena sebagai pengelola organisasi supaya organisasi tetap berjalan. Dalam pengelolaan sebuah organisasi atau perusahaan harus memperhatikan aspek-aspek penting yang ada didalam organisasi tersebut seperti lingkungan kerja, motivasi kerja, komitmen organisasi, pelatihan dan pengembangan. Dalam hal ini sumber

daya manusia dijadikan sebagai salah satu indikator penting dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya yang dapat memperlihatkan perilaku kerja yang mengarah pada tercapainya maksud dan tujuan perusahaan. Namun dalam kenyataannya sering ditemui bahwa kemampuan sumber daya manusia belum dapat memenuhi harapan manajer maupun pemimpin. Kewajiban manajer maupun pemimpin untuk memperbaiki dan mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi, sehingga diharapkan dapat memberikan manfaat berupa peningkatan kinerja sumber daya manusia yang berdampak juga pada peningkatan kinerja organisasi.

Kinerja memiliki peran yang sangat penting, karena kinerja merupakan bentuk hasil akhir dari suatu proses yang dijalankan oleh karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Karyawan yang berhasil menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik dan benar akan memiliki kinerja yang tinggi. Sebaliknya jika karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan maka akan memiliki kinerja yang buruk atau rendah. Oleh sebab itu dalam suatu organisasi atau bisnis perusahaan, kinerja karyawan sangat berperan penting dalam usaha pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

Kinerja merupakan hasil prestasi atau hasil kerja yang dapat diukur baik secara kualitatif maupun kuantitatif, serta menggambarkan sejauh mana sebuah organisasi telah berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkannya. Selain itu, kinerja juga menunjukkan seberapa baik perilaku karyawan dalam upaya menciptakan tujuan organisasi. Namun untuk mendapatkan kinerja yang optimal tidaklah mudah,

karena disini dibutuhkan kesadaran dan tanggung jawab yang tinggi dari organisasi atau perusahaan tersebut. Karena perusahaan harus mampu bertahan dan bersaing dengan mengoptimalkan kinerjanya.

Penelitian ini akan mengangkat kasus koperasi yang ada di wilayah Indonesia, melihat sejauh mana perkembangan koperasi di era sekarang baik dari segi partisipasi masyarakat koperasi, keberadaan jenis koperasi yang diminati masyarakat.

**Tabel 1.2**  
**Presentase Koperasi Di Indonesia Menurut Jenis Usaha**  
**(Dalam persen)**

No.	Jenis Koperasi						
	Provinsi	Simpan Pinjam	Produsen	Pemasaran	Konsumen	Jasa	Total
1	Jawa Timur	23,49	0,12	0,04	0,21	0,37	24,22
2	Jawa Tengah	16,86	0,10	0,04	0,33	0,38	17,70
3	Bali	10,63	0,12	0,02	0,27	0,17	11,21
4	Jawa Barat	5,79	0,12	0,04	0,29	0,37	6,59

Sumber: Badan Pusat Statistik 2018

Dari data presentase koperasi di Indonesia menurut jenis usaha tahun 2018, menunjukkan bahwa provinsi yang tinggi presentase yaitu Provinsi Jawa Timur yaitu sebesar 24,22%, diikuti dengan Provinsi Jawa Tengah dengan presentase sebesar 17,70%, Provinsi Bali dengan presentase sebesar 11,21%, dan Jawa Barat masih tertinggal oleh Provinsi Jawa Timur, Jawa Tengah dengan jumlah presentase 6,59%. Salah satu jenis usaha koperasi yaitu koperasi simpan pinjam menjadi jenis usaha yang paling dominan daripada jenis usaha koperasi lainnya. Hal ini

membuktikan bahwa koperasi simpan pinjam dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat baik sosial maupun ekonomi.

Berdasarkan pemberitaan yang dihimpun oleh [Republika.co.id](http://Republika.co.id) pada tanggal 12 April 2019, Pemerintah Jawa Barat terus berupaya menggerakkan aktivitas perekonomian melalui sektor koperasi. Koperasi dinilai sebagai soko guru (pilar utama) perekonomian yang mampu meningkatkan kualitas hidup manusia dan berkontribusi dalam memperkokoh perekonomian nasional. Salah satu koperasi yang dinyatakan sehat adalah koperasi pegawai yang dapat membantu pegawai dalam menopang ekonomi. Koperasi ini dinyatakan sebagai koperasi skala besar oleh pemerintah Provinsi Jawa Barat pada tahun 2016.

**Tabel 1.3**  
**Rekapitulasi Koperasi Pegawai Pemerintahan di Wilayah**  
**Provinsi Jawa Barat**

No	Kabupaten/Kota	Rata-rata pendapatan usaha (Rp)
1	Bogor	< 10.897.976.452
2	Sukabumi	< 10.532.882.442
3	Cianjur	< 9.987.434.332
4	Garut	< 9.783.878.882
5	Indramayu	< 9.332.454.982
6	Kuningan	< 9.008.882.337
7	Sumedang	< 8.453.332.478
8	Majalengka	< 8.334.983.998
9	Cirebon	< 7.776.665.389
10	Bandung	< 7.443.987.632

Sumber: Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Mikro Provinsi Jawa Barat 2018

Berdasarkan Tabel 1.3 terlihat bahwa kota Bandung merupakan wilayah Provinsi Jawa Barat yang rata-rata pendapatan usaha paling rendah diantara kota lainnya yang ada di Provinsi Jawa Barat. Hal ini menyebabkan peneliti tertarik untuk mengangkat kasus mengenai Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung

dan melihat sejauh mana kinerja dari Koperasi yang bergerak dibidang simpan pinjam tersebut, di mulai dari jumlah anggota, cara peminjaman dan pengembalian, jumlah pendapatan, sampai pada perolehan Sisa Hasil Usaha (SHU) sehingga tujuan dari Koperasi dapat tercapai yaitu mensejahterakan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung atau disingkat KPKB mempunyai peran singkat penting karena selama ini telah menjalin fungsinya sebagai koperasi yaitu melaksanakan segala usaha dan kegiatan untuk mengembangkan, meningkatkan kesejahteraan anggota dan lain-lain. Sementara itu fungsi pengurus Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung sebagai berikut diantaranya sebagai berikut:

1. Merencanakan dan melaksanakan segala usaha dan kegiatan dibidang pengelolaan Koperasi Pemerintah Kota Bandung, yang meliputi pembinaan peningkatan kesejahteraan anggota melalui usaha-usaha simpan pinjam, usaha niaga dan usaha lainnya yang menghasilkan.
2. Merencanakan dan melaksanakan segala sesuatu usaha dan kegiatan sosial bagi para anggota.
3. Melaksanakan segala kegiatan dibidang ketatausahaan dalam pengembangan serta peningkatan kesejahteraan para pegawai dan anggota Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung.

Salah satu permasalahan penting yang dihadapi instansi seperti koperasi adalah bagaimana dapat meningkatkan kinerja pegawainya agar dapat mendukung keberhasilan pencapaian pencapaian tujuan. Koperasi Pegawai Pemerintah Kota

Bandung berdiri tanggal 11 Mei 1962, pada awal berdirinya koperasi ini bernama Koperasi Pegawai Otonom Kota Praja atau disingkat KPKB. Badan Hukum No. 518/PAD-02-DISKOP/2005 beralamat di Jalan Wastukencana Nomer 5, Babakan Ciamis, Kecamatan Sumur Bandung, Kota Bandung, Jawa Barat. Dapat dikatakan baik atau tidaknya kondisi Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB), terlihat dari hasil pencapaian pendapatan yang sebelumnya telah direncanakan oleh koperasi, berikut ini adalah hasil pencapaian pendapatan Koperasi Pemerintah Kota Bandung (KPKB) dari tahun 2015-2019:

**Tabel 1.4**

**Pendapatan Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung**

No.	Tahun Buku	Jenis usaha	Rencana Pendapatan	Realisasi Pendapatan
1	2015	Usaha Simpan Pinjam	5.604.000.000	5.847.458.658
		Usaha Niaga	306.000.000	163.833.706
		<b>Jumlah</b>	<b>5.910.000.000</b>	<b>6.011.292.364</b>
2	2016	Usaha Simpan Pinjam	5.808.000.000	6.351.903.862
		Usaha Niaga	252.000.000	182.599.016
		<b>Jumlah</b>	<b>6.060.000.000</b>	<b>6.534.502.878</b>
3	2017	Usaha Simpan Pinjam	6.162.000.000	6.004.816.644
		Usaha Niaga	252.000.000	196.306.948
		<b>Jumlah</b>	<b>6.414.000.000</b>	<b>6.201.213.592</b>
4	2018	Usaha Simpan Pinjam	6.523.520.000	6.988.362.052
		Usaha Niaga	276.480.000	253.543.122
		<b>Jumlah</b>	<b>6.800.000.000</b>	<b>6.100.123.592</b>
5	2019	Usaha Simpan Pinjam	6.899.520.000	7.977.456.056
		Usaha Niaga	300.480.000	274.665.233
		<b>Jumlah</b>	<b>7.200.000.000</b>	<b>6.252.121.289</b>

Sumber: Buku Laporan Pertanggungjawaban KPKB (2019)

Berdasarkan data Tabel 1.4, bahwa dari tahun 2015 Sampai 2019, Pendapatan Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) terus mengalami peningkatan setiap tahunnya, namun tidak konsisten dalam melampaui target yang telah direncanakan dalam rencana pendapatan seperti pada 3 (tiga) tahun kebelakang yaitu tahun 2017, 2018 dan 2019. Hal ini disebabkan karena pada tahun 2017, 2018 dan 2019 Usaha Simpan Pinjam tidak dapat mencapai target yang telah direncanakan. Beda halnya dengan Usaha Simpan Pinjam, Usaha Niaga dalam 5 tahun terakhir terhitung pada tahun 2015-2019 rencana pendapatan selalu tidak dapat terlampaui atau tidak terealisasikan.

**Tabel 1.5**

**Skala Nilai Penilaian Kinerja**

<b>Klasifikasi</b>	<b>Rentang Nilai</b>
Sangat Baik	100% -85%
Baik	84% -70%
Cukup Baik	69% -55%
Kurang Baik	≤ 55%

Sumber: Peraturan Menteri Negara Tentang Koperasi dan Usaha Kecil

dan Menengah Republik Indonesia Nomer 20/M.KUKM/XI/2008

Dari sudut pandang kinerja pegawai, produktivitas kerja pegawai baik secara kualitatif dan kuantitatif merupakan cerminan dari pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Masalah kinerja pegawai perlu penanganan yang serius, karena jika tidak maka akan berimbas pada aktivitas organisasi secara keseluruhan. Dapat dikatakan baik atau tidaknya suatu kinerja pegawai di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) dapat dilihat berdasarkan presentase hasil rekapitulasi kinerja sebagai berikut

Tabel 1.6 dibawah ini adalah tabel yang menunjukkan gambaran bagaimana kinerja yang ada di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung selama periode 2017-2019 yang dapat dilihat dari tabel dibawah ini:

**Tabel 1.6**  
**Hasil Rekapitulasi Realisasi Kinerja Pegawai**  
**Pada Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB)**  
**Tahun 2017-2019**

Tahun	Jumlah Karyawan	Realisasi Kinerja Pegawai	Target Pencapaian	Nilai
2017	36	69%	100%	Cukup
2018	36	62%	100%	Cukup
2019	36	65%	100%	Cukup

Sumber: Laporan Pertanggungjawaban Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung 2019

Berdasarkan Tabel 1.6 bahwa pencapaian kinerja yang ada pada Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung selama tiga tahun terakhir belum pernah mendapatkan predikat sangat baik dan baik. Dari tiga tahun terakhir Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung hanya mencapai nilai rata-rata cukup baik. Pada tahun 2017 kinerja Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung hanya mencapai realisasi sebesar 69% dari target pencapaian 100% yang menjadikan hasil kinerja hanya berada dinilai cukup baik. Pada tahun 2018 kinerja Koperasi Pemerintah Kota Bandung berkurang sebesar 7% dari tahun sebelumnya sehingga nilai realisasinya hanya 62%. Pada tahun 2019 kinerja Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung mengalami peningkatan sebesar 3% dari tahun sebelumnya yang membuat realisasi kinerja menjadi 65% dan tetap berada dikategori nilai cukup.

Oleh karena itu peneliti tertarik melakukan penelitian terhadap kinerja pegawai di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung.

Peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Ridwan Iriwan selaku kepala bagian umum atau *Human Resource Development* menyatakan bahwa menunjukkan adanya permasalahan pada kinerja pada Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung yang masih kurang optimal. Contohnya seperti kurangnya kedisiplinan akan waktu dalam penyelesaian tugas, kurangnya inisiatif dari karyawan dalam mengerjakan suatu tugas yang diberikan. Sehingga perlu adanya peningkatan kinerja agar mencapai keberhasilan atau dapat tercapainya target-target yang telah direncanakan sebelumnya.

Untuk memperkuat pernyataan adanya permasalahan kinerja pada Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB), peneliti ingin mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai. Kemudian peneliti melakukan pra survey terhadap 20 (dua puluh) pegawai pada Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung yang dipilih sebagai mewakili seluruh responden.

Berikut ini adalah hasil pra survey mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yang didukung oleh pendapat Kasmir (2018:189) dan Mangkunegara (2015:133)

**Tabel 1.7**

**Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung**

No	Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan					Jumlah Skor	Rata-rata
			SS	S	K	TS	STS		
			(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
1	Disiplin Kerja	Taat aturan waktu	3	12	3	1	1	75	3,75

	Taat aturan perusahaan	5	10	2	1	2	75	3,75
	Taat aturan perilaku	8	5	4	3	0	78	3,9
<b>Skor Rata-Rata Disiplin Kerja</b>								<b>3,8</b>

Tabel Lanjutan 1.7

No	Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan						Rata-rata
			SS	S	KS	TS	STS	Jumlah Skor	
2	Kepemimpinan	Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan baik	8	5	3	3	1	76	3,8
		Kemampuan efektifitas	4	5	6	2	3	65	3,25
		Kemampuan partisipatif	5	11	2	1	1	78	3,9
		Kemampuan dalam mendelegasikan tugas dan waktu	7	7	3	3	0	78	3,9
		Kemampuan dalam mendelegasikan tugas dan wewenang	7	9	1	1	2	70	3,5
Skor Rata-Rata Kepemimpinan								3,67	
3	Promosi Jabatan	Kesempatan	5	10	3	2	0	78	3,9
		Kemampuan	6	7	6	1	0	78	3,9
		Keadilan	5	8	6	1	0	77	3,85
		Prosuder	8	9	1	2	0	83	4,15
Skor Rata-Rata Promosi Jabatan								3,95	
4	Beban Kerja	Beban waktu	4	4	4	5	3	61	3,05
		Beban usaha mental	3	4	5	3	5	57	2,85
		Beban tekanan psikologi	2	4	3	5	6	51	2,55
Skor Rata-Rata Beban Kerja								2,81	
5	Kompetensi	Pengetahuan	5	7	4	4	0	73	3,65
		Keterampilan	8	7	3	2	0	81	4,05
		Perilaku	3	9	6	1	1	72	3,6
Skor Rata-Rata Kompetensi								3,76	

6	Motivasi	Kebutuhan akan prestasi	7	8	2	4	3	79	3,95
		Kebutuhan akan afiliasi	7	7	2	3	1	76	3,65
		Kebutuhan akan kekuasaan	8	4	4	2	2	74	3,7
Skor Rata-Rata Motivasi									3,8

Tabel Lanjutan 1.7

No	Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan						Jumlah Skor	Rata-rata
			SS	S	KS	TS	STS			
7	Budaya Organisasi	Inovasi dan pengambilan resiko	5	8	4	3	0	75	3,75	
		Detail	6	6	7	1	0	77	3,85	
		Orientasi kepada orang	8	8	1	1	2	79	3,95	
		Orientasi kepada hasil	5	4	5	4	2	66	3,3	
		Keagresifan	6	6	7	1	0	77	3,85	
<b>Skor Rata-Rata Budaya Organisasi</b>									<b>3,74</b>	
8	Kompensasi	Kompensasi langsung	3	3	5	5	4	56	2,80	
		Kompensasi tidak langsung	2	3	5	6	4	53	2,65	
<b>Skor Rata-Rata Kompensasi</b>									<b>2,72</b>	
<b>Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi</b> <b>Rata-rata = Jumlah skor : Jumlah responden (20 orang)</b> <b>Skor Rata-rata = Jumlah rata-rata : Jumlah kuesioner</b>										

Sumber: Penulis 2020

Berdasarkan Tabel 1.7 diatas menunjukkan bahwa menurut pegawai Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai yang mendapatkan nilai rata-rata terendah yaitu variabel kompensasi, beban kerja dan kepemimpinan. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel kompensasi, beban kerja dan kepemimpinan menurut pegawai lebih dianggap berpengaruh dibandingkan dengan variabel-variabel yang tidak diteleti seperti budaya organisasi, motivasi, kompetensi, promosi jabatan, dan disiplin kerja.

Upaya untuk menjadikan landasan penelitian dengan tujuan memperkuat penelitian ini maka penulis ingin melakukan survey pendalaman mengenai variabel-variabel yang menurut pegawai dapat mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu pada penyebaran kuesioner mengenai variabel kompensasi, beban kerja dan kepemimpinan guna mengetahui identifikasi-identifikasi masalah yang ada pada variabel yang dianggap lebih mempengaruhi kinerja pegawai pada Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung.

Berikut adalah hasil pra survey lanjutan yang terkait mengenai kompensasi, beban kerja dan kepemimpinan:

**Tabel 1.8**

**Hasil Kuesioner Pra Survey Tentang Kompensasi  
Pada Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung**

No	Indikator yang dinilai	Tingkat Kesetujuan					Jumlah Skor	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
1	Gaji	2	2	5	5	6	49	2,45
2	Bonus	2	3	7	4	4	55	2,75
3	Insentif	2	3	5	5	5	52	2,60
4	Asuransi	3	2	6	6	3	56	2,80
5	Penghargaan	3	4	6	4	3	60	3
6	Uang pensiun	3	4	4	5	4	57	2,85
Skor Rata-Rata Kompensasi								2,74
<b>Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi</b> <b>Rata-rata = Jumlah skor : Jumlah responden (20 orang)</b> <b>Skor Rata-rata = Jumlah rata-rata : Jumlah kuesioner</b>								

Sumber: Diolah oleh penulis 2020

Berdasarkan Tabel 1.8 menunjukkan hasil kuesioner pra survey mengenai variabel kompensasi, indikator yang menentukan permasalahan kompensasi di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) adalah gaji karena memiliki nilai terendah dari indikator kompensasi yang lain. Hal tersebut sejalan dengan dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa pegawai menyatakan

bahwa gaji pegawai yang diterima belum sesuai dengan Upah Minimum Kota (UMK). Masalah lain adalah pegawai tidak menerima bonus dan insentif yang tidak sesuai dengan biaya hidup di Kota Bandung.

**Tabel 1.9**

**Hasil Kuesioner Prasurvey Tentang Beban Kerja Pada Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung**

No	Indikator yang dinilai	Tingkat Kesetujuan					Jumlah Skor	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
1	Keahlian	3	4	6	4	3	60	3
2	Kelelahan fisik	3	4	4	5	4	57	2,85
3	Konsentrasi	4	4	4	5	3	61	3,05
4	Adanya rasa bingung	3	2	6	6	3	56	2,80
5	Kewaspadaan dan ketepatan pelayanan	2	3	4	5	6	50	2,50
6	Kecepatan dalam mengerjakan pekerjaan	2	2	5	5	6	49	2,45
7	Mengerjakan pekerjaan dua atau lebih dalam waktu yang sama	2	2	4	6	6	48	2,40
Skor Rata-Rata Beban Kerja								2,72
<p style="text-align: center;"><b>Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi</b>  <b>Rata-rata = Jumlah skor : Jumlah responden (20 orang)</b>  <b>Skor Rata-rata = Jumlah rata-rata : Jumlah kuesioner</b></p>								

Sumber: Diolah oleh penulis 2020

Berdasarkan Tabel 1.9 menunjukkan hasil kuesioner pra survey mengenai variabel beban kerja, indikator yang menentukan permasalahan beban kerja di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) adalah mengerjakan dua atau lebih hasil dalam waktu yang sama, karena memiliki nilai terendah dari indikator beban kerja yang lain, dan didukung oleh hasil wawancara dengan Bapak Ridwan Irawan selaku *Human Resource Development* yang menyatakan bahwa pegawai sering mendapatkan dua pekerjaan atau lebih karena beberapa pegawai masih ada yang bekerja tidak sesuai dengan *jobdesc*, sehingga pekerjaan pegawai tersebut

dibebankan kepada pegawai lain. Selain itu indikator yang mempunyai nilai terendah yaitu kecepatan dalam mengerjakan tugas, karena dalam hal ini tenaga kerja pada Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) rata-rata mempunyai usia yang sudah berumur  $\leq 50$  tahun yang berarti termasuk kepada klasifikasi umur pada angkatan kerja, namun pada realitanya pegawai masih kurang cepat dalam mengerjakan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Dan indikator terakhir yang mempunyai nilai terendah yaitu kewaspadaan dan ketepatan pelayanan.

**Tabel 1.10**

**Hasil Prasurvei Mengenai Kepemimpinan**

No	Indikator yang dinilai	Tingkat Kesetujuan					Jumlah Skor	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
1	Arahan visi yang jelas	2	2	5	5	6	49	2,45
2	Pola kemampuan mengarahkan	2	2	4	6	6	48	2,40
3	Membimbing bawahan	2	3	4	5	6	50	2,50
4	Mengembangkan keterampilan bawahan	3	2	6	6	3	56	2,80
5	Mampu menyatukan bawahan	2	3	5	5	5	52	2,60
6	Menciptakan keharmonisan	3	4	4	5	4	57	2,85
7	Menghargai potensi bawahan	2	3	7	4	4	55	2,75
8	Mampu memberikan hak pengambilan keputusan	3	4	4	5	4	57	2,85
9	Hubungan vertikal	3	4	6	4	3	60	3
10	Hubungan horizontal	2	3	4	5	6	50	2,50
Skor Rata-Rata Kepemimpinan								2,72
<b>Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi</b> <b>Rata-rata = Jumlah skor : Jumlah responden (20 orang)</b> <b>Skor Rata-rata = Jumlah rata-rata : Jumlah kuesioner</b>								

Sumber : Data diolah oleh penulis 2020

Berdasarkan Tabel 1.10 menunjukan hasil kuesioner pra survey mengenai variabel kepemimpinan, indikator yang menentukan permasalahan kepemimpinan di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) adalah pola kemampuan

mengarahkan, karena memiliki nilai terendah dari indikator kepemimpinan yang lain. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan Bapak Ridwan Irawan selaku *Human Resource Development* yang menyatakan bahwa pimpinan pada Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) kurang dapat mengarahkan pegawai sesuai dengan *jobdesk* dan kurangnya dorongan kepada pegawai untuk bekerja sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan karena rata-rata mempunyai jabatan diluar, sehingga terjadi *double bridge* yang menyebabkan pimpinan harus membagi waktu dengan jabatan lain. Sehingga fungsi pengarahan kurang optimal dijalankan oleh seorang pemimpin. Indikator lain yang mempunyai nilai rendah yaitu arahan visi yang jelas hal tersebut dikarenakan pemimpin kurang memberikan masukan, saran dan inovasi kepada pegawai lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian fenomena dan permasalahan diatas dapat dilihat beberapa masalah yang timbul adalah kinerja yang belum optimal pegawai Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) yang disebabkan oleh variabel kompensasi, beban kerja dan kepemimpinan. Maka dari itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dan menjadikan permasalahan yang ada sebagai topik dan objek penelitian. Dengan itu peneliti mengambil judul penelitian **“Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB)”**.

## **1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian**

Identifikasi dan rumusan masalah penelitian ini diajukan untuk merumuskan dan menjelaskan mengenai permasalahan yang ada guna memudahkan dalam proses penelitian dan selanjutnya memudahkan untuk memahami hasil penelitian

yang mencakup ke dalam penelitian meliputi faktor-faktor yang diindikasikan mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Koperasi Pegawai Kota Bandung yaitu pada Kompensasi, Beban Kerja, dan Kepemimpinan.

### **1.2.1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian yang telah dibahas serta hasil pengamatan di atas, dapat diidentifikasi masalah-masalah yang muncul pada penelitian yang sedang dilakukan di Koperasi Pegawai Kota Bandung dapat lebih membantu peneliti dalam mengidentifikasi masalah yang terjadi yaitu sebagai berikut:

1. Kompensasi
  - a. Belum optimalnya gaji pegawai atau gaji pokok pegawai masih dibawah UMK (Upah Minimum Kota)
  - b. Tingkat kompensasi yang diberikan belum sesuai dengan biaya hidup yang ada di Kota Bandung.
2. Beban Kerja
  - a. Tingkat pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan jabatan yang dimiliki.
  - b. Pekerjaan yang diterima tidak sesuai dengan *jobdesk*.
  - c. Masih terdapat beberapa pegawai kurang bertanggungjawab atas pekerjaan yang diterima.
3. Kepemimpinan

- a. Pemimpin kurang dapat mengarahkan pegawai sesuai dengan *jobdesk*
- b. Kurangnya dorongan kepada pegawai untuk bekerja sesuai dengan tanggung jawab
- c. Pemimpin kurang memberikan masukan, saran dan inovasi kepada pegawai lain.

#### 4. Kinerja Pegawai

- a. Kurangnya kedisiplinan akan waktu dalam penyelesaian tugas
- b. Kurangnya inisiatif dari karyawan dalam mengerjakan suatu tugas yang diberikan
- c. Pendapatan unit usaha yang belum sesuai dengan target yang telah ditetapkan
- d. Partisipasi anggota dan jumlah anggota yang menurun setiap tahunnya.

#### **1.2.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian yang telah di uraikan di atas dapat dirumuskan masalah-masalah yang muncul pada penelitian yang sedang dilakukan di Koperasi Pegawai Kota Bandung yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana kompensasi yang dilaksanakan di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).
2. Bagaimana beban kerja yang terjadi di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).

3. Bagaimana kepemimpinan yang berjalan di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).
4. Bagaimana kinerja pegawai yang terjadi di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).
5. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan, beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) baik secara simultan maupun secara parsial.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah di atas, adapun tujuan peneliti melakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Kompensasi yang dilaksanakan di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).
2. Beban kerja yang terjadi di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).
3. Kepemimpinan yang digunakan di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).
4. Kinerja pegawai yang terjadi di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).
5. Besar pengaruh Kompensasi, Beban Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) baik secara simultan maupun secara parsial.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Penelitian yang penulis lakukan ini pada dasarnya mengandung dua kegunaan, dua kegunaan tersebut yaitu sebagai kegunaan teoritis dan juga kegunaan praktis. Di bawah ini adalah kegunaan dalam penelitian ini yaitu:

##### **1.4.1. Kegunaan Teoritis**

Kegunaan teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan diskusi atau sumbangan informasi bagi penelitian selanjutnya.
2. Dapat mengetahui definisi serta pengaruh kompensasi beban kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).

##### **1.4.2. Kegunaan Praktis**

Kegunaan praktis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagi penulis

Hasil penelitian ini bagi penulis dapat mengetahui beberapa hal yaitu :

- 1) Menambah pengetahuan dan melatih kemampuan dalam menganalisa suatu masalah mengenai kepemimpinan, beban kerja, kompensasi dan kinerja pegawai.
- 2) Hal-hal yang mempengaruhi kinerja pegawai Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).

b. Bagi Instansi

Memberikan masukan dan sumbangan pemikiran agar menjadi bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan dan mengevaluasi kinerja pegawai pada Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).

c. Bagi Pihak Lain

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi tambahan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Dalam kajian pustaka ini akan dikemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli, dari pengertian secara umum sampai pengertian secara fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis akan teliti.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan dari aktivitas satu dengan aktivitas yang lain. Aktivitas tersebut tidak hanya mengelola orang-orang yang berbeda dalam suatu organisasi, melainkan mencakup tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Rangkaian ini dinamakan proses manajemen. Prinsipnya manajemen dalam organisasi mengatur bagaimana kegiatan berjalan dengan baik dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tujuan yang telah ditetapkan tersebut akan tercapai dengan baik bilamana keterbatasan sumber daya manusia dalam hal pengetahuan, teknologi, keahlian maupun waktu yang dimiliki dapat

dikembangkan dengan mengatur dan membagi tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya kepada orang lain sehingga membentuk kerjasama secara sinergis dan berkelanjutan, karena manajemen adalah merupakan kegiatan dimana pencapaian suatu tujuan adalah melalui kerjasama antar sesama.

### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen. Manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Adapun beberapa pendapat mengenai pengertian manajemen, yaitu :  
Pendapat yang disampaikan oleh George R. Terry yang diahli bahasakan oleh Afifudin (2015:5) mengenai manajemen yaitu:

“Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.”

Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia, R. Supomo dan Eka Nurhayati (2018:1) menyebutkan bahwa :

“Manajemen merupakan alat atau wadah untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dengan manajemen yang baik, tujuan organisasi dapat terwujud dengan mudah.”

Pendapat lain disampaikan oleh M. Manullang dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia untuk mahasiswa dan umum (2018:2) yang mendefinisikan:

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

Dari ketiga pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan.

#### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. (2015:7). Fungsi-fungsi manajemen adalah:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses penentuan tindakan dalam mencapai tujuan. Fungsi perencanaan manajemen sumber daya manusia adalah memberikan masukan, saran dan informasi kepada pimpinan perusahaan yang berkaitan dengan karyawan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian dilakukan setelah perencanaan dibuat dengan matang. Proses yang meliputi penentuan tugas yang harus dikerjakan, siapa yang mengerjakan tugas tersebut, bagaimana tugas tersebut dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dan dimana keputusan-keputusan dibuat.

3. Kepemimpinan (*Leading*)

Proses yang mencakup pemberian motivasi karyawan, pengaturan orang, pemilihan saluran komunikasi yang paling efektif, dan penyelesaian konflik.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Proses memastikan bahwa semua yang dijalankan sesuai dengan acuan yang sudah direncanakan dan memantau aktivitas untuk memastikan aktivitas

tersebut diselesaikan seperti yang telah direncanakan dan membenarkan penyimpangan-penyimpangan signifikan.

### **2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen**

Menurut George R. Terry (2013:12) diahli bahasakan oleh Hasibuan (2016: 12) berikut ini:

#### **1. Manusia (*Man*)**

Manusia merupakan penggerak utama untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen dan melaksanakan semua aktifitas-aktifitas untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Potensi yang dimiliki oleh setiap manusia berbeda satu sama lain, untuk itu dibutuhkan pengelolaan agar diperoleh tenaga kerja yang berkualitas dan dapat mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

#### **2. Uang (*Money*)**

Uang merupakan faktor yang penting dalam setiap proses pencapaian suatu tujuan. Setiap kegiatan maupun aktifitas-aktifitas yang dilakukan yang tidak akan terlaksana tanpa adanya penyediaan uang atau biaya yang cukup. Uang juga merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai suatu perusahaan atau organisasi. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu, uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional.

### 3. Mesin (*Machines*)

Mesin digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Digunakannya mesin-mesin dalam suatu pekerjaan adalah untuk menghemat tenaga dan pikiran manusia dalam melakukan tugas-tugasnya baik yang bersifat rutin maupun yang bersifat insidental, baik untuk pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis maupun bersifat non teknis.

### 4. Metode (*Methods*)

Suatu tata cara kerja yang baik akan yang akan memperlancar atau alur pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran.

### 5. Bahan-bahan (*Materials*)

Bahan-bahan yang akan diolah menjadi produk yang siap dijual. Material merupakan bahan yang menunjang terciptanya skill pada manusia dalam melakukan pekerjaan.

### 6. Pasar (*Market*)

Sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditunjukkan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa, ide kepada pasar sasaran agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan pesaing

## 2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah kekayaan utama (*asset*), sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

### 2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia mengandung pengertian yang erat kaitannya dengan pengelolaan manajemen dalam perusahaan. Manusia salah satu faktor produksi yang perlu mendapatkan perhatian yang khusus dari perusahaan, karena manusia sebagai penggerak aktivitas perusahaan, maka manajemen sumber daya menitikberatkan perhatiannya kepada masalah-masalah kepegawaian. Berikut ini beberapa pendapat mengenai manajemen sumber daya manusia.

Menurut T. Hani Handoko dalam I Gusti Ketut Purnaya (2016:2) menyebutkan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.”

Adapun pendapat dari Herman Sofyandi dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:6) menyebutkan manajemen sumber daya manusia yaitu:

“Suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrialisasi, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi

peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.”

Sedangkan menurut Hasibuan dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:6) mendefinisikan sumber daya manusia yaitu:

“Suatu ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni dan proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrialisasi, hingga pemutusan hubungan kerja supaya dapat memperoleh, mengembangkan, memelihara, dan mengembalikannya kepada masyarakat secara utuh agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

#### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia, yang selanjutnya akan memudahkan dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia. Berikut ini fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:17), yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan

dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Suatu kegiatan untuk mengendalikan semua karyawan agar mau menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan

perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

10. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang maksimal.

## 11. Pemberhentian (*Seperation*)

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

### 2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) dikatakan penting karena departemen tersebut tidak mengontrol banyak faktor yang membentuk andil Sumber Daya Manusia (SDM) misalnya: modal, bahan baku, dan prosedur. Departemen ini tidak memutuskan masalah strategi jelas-jelas mempengaruhi kedua-duanya. Manajemen SDM mendorong para manajer dan tiap karyawannya untuk melaksanakan strategi yang telah diterapkan oleh perusahaan. Untuk mendukung para pimpinan yang mengoprasikan departemen-departemen atau unit-unit organisasi dalam perusahaan sehingga manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) harus memiliki sasaran, seperti:

#### 1. Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia

##### a. Sasaran perusahaan

Departemen SDM diciptakan untuk dapat membantu para manajer dalam mencapai sasaran perusahaan, dalam hal ini antara lain perencanaan SDM, seleksi, pelatihan, pengembangan, pengangkatan, penempatan, penilaian, hubungan kerja.

b. Sasaran fungsional

Sasaran ini untuk mempertahankan kontribusi departemen SDM pada level yang cocok bagi berbagai kebutuhan perusahaan, seperti : pengangkatan, penempatan, dan penilaian.

c. Sasaran sosial

Sasaran sosial ini meliputi keuntungan perusahaan, pemenuhan tuntutan hukum, dan hubungan manajemen dengan serikat pekerja.

d. Sasaran pribadi karyawan

Untuk membantu para karyawan mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka, setidaknya sejauh tujuan-tujuan tersebut dapat meningkatkan kontribusi individu atas perusahaan.

2. Aktivitas manajemen sumber daya manusia

a. Kunci aktivitas SDM

Kalangan perusahaan kecil sekalipun bisa jadi tidak memiliki departemen SDM, dan mereka yang memiliki departemen pun, kemungkinan mengalami kekurangan anggaran dalam jumlah besar dan jumlah staff yang tidak memadai.

b. Tanggung jawab atas aktivitas MSDM

Tanggung jawab atas aktivitas manajemen SDM berada di pundak masing-masing manajer.

### 2.1.3 Kompensasi

Istilah kompensasi sangat berhubungan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial reward*) yang diberikan kepada seseorang atas dasar hubungan kerja. Biasanya kompensasi diberikan dalam bentuk finansial (uang) karena

pengeluaran moneter yang dilakukan oleh sebuah organisasi. Kompensasi menjadi alasan orang untuk mencari pekerjaan karena setiap orang yang bekerja akan mendapatkan balas jasa dari apa yang telah mereka kontribusikan baik tenaga ataupun pikiran untuk melakukan sebuah pekerjaan kepada suatu perusahaan maupun instansi. Besarnya kompensasi itu mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan dan bersama keluarganya.

#### **2.1.3.1 Pengertian Kompensasi**

Masalah kompensasi sensitif karena menjadi pendorong seseorang untuk bekerja dan berpengaruh terhadap semangat kerja dan moral tenaga kerja. Oleh karena itu, setiap organisasi maupun seharusnya dapat memberikan kompensasi yang seimbang dengan beban kerja yang dipikul pegawai. Berikut ini akan dikemukakan beberapa definisi kompensasi.

Menurut Gary Dessler (2016:46) menyatakan bahwa kompensasi:

*“Compensation of employees is any form of payment or reward given to employees and arising from their employment”* artinya kompensasi adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka.

Menurut Malayu S.P Hasibuan, (2017:119) kompensasi adalah:

“Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan”.

Menurut Wibowo (2016:271) menyatakan bahwa kompensasi adalah:

“Kompensasi adalah jumlah paker yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya”

Adapun pengertian Kompensasi menurut Marwansyah (2016:155) menyatakan:

“Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan”.

Jadi berdasarkan beberapa pengertian diatas secara umum dapat dikatakan bahwa kompensasi itu merupakan balas jasa yang diterima oleh pegawai atas apa yang pegawai telah lakukan kepada organisasi. Pemberian kompensasi ini bisa diberikan langsung berupa uang maupun tidak langsung berupa uang dari organisasi ke pegawainya.

### **2.1.3.2 Tujuan Kompensasi**

Tujuan kompensasi pada tiap perusahaan berbeda, hal ini tergantung pada kepentingan perusahaan itu sendiri. Tujuan kompensasi dapat dikatakan sebagai salah satu motivasi dan perangsang yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Hasibuan (2017:121), tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah :

1. Ikatan kerjasama

Dengan memberikan kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majika dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan harus membayar kompensasi.

2. Kepuasan kerja

Karyawan dapat mematuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi.

3. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan lebih mudah

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya

5. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena *turnover* yang relatif kecil

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik

7. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya

8. Pengaruh buruh

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku seperti batas upah minimum, maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi hendaknya memberi kepuasan bagi pegawai, sehingga dapat diperoleh pegawai yang kompeten, handal, dan berkualitas serta dapat mempertahankan dan selalu meningkatkan kinerjanya.

Pada dasarnya kompensasi dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi finansial terbagi lagi kedalam dua kelompok, yaitu langsung dan tidak langsung. Sedangkan kompensasi non finansial dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan.

Menurut Mondy dan Martocchio (2016:247), bentuk dari kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua) yaitu:

1. *Financial Compensation* (kompensasi finansial)

Kompensasi finansial artinya kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi finansial implementasinya dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

- a. *Direct Financial Compensation* (kompensasi finansial langsung)

Kompensasi finansial langsung adalah pembayaran berbentuk uang yang karyawan terima secara langsung dalam bentuk gaji/upah, tunjangan ekonomi, bonus dan komisi.

- b. *Indirect Financial Compensation* (kompensasi finansial tidak langsung)

Kompensasi finansial tidak langsung adalah termasuk semua

penghargaan keuangan yang tidak termasuk kompensasi langsung.

Wujud dari kompensasi tidak langsung meliputi program asuransi tenaga kerja, keamanan sosial, asuransi kesehatan, cuti, dana pensiun, pembayaran premi asuransi

## 2. *Non-Financial Compensation (kompensasi non finansial)*

Kompensasi non finansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, akan tetapi berwujud fasilitas. Kompensasi jenis ini dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

### a. *Non-financial the job* (kompensasi berkaitan dengan pekerjaan)

Kompensasi non finansial mengenai pekerjaan ini dapat berupa anggapan bahwa karyawan penting bagi perusahaan, kepuasan dalam bekerja, pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja, tantangan, kenyamanan dalam bekerja.

### b. *Non-financial job environment* (kompensasi berkaitan dengan lingkungan pekerjaan)

Kompensasi non finansial mengenai lingkungan pekerjaan ini dapat berupa manajer kompetensi (*competent managers*), kondisi kerja yang mendukung (*comfortable working conditions*), pembagian kerja jelas (*job sharing*), waktu kerja yang fleksibel.

Menurut Gary Dessler (2015:362) kompensasi mempunyai 3 (tiga) komponen sebagai berikut:

### 1. Pembayaran secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji,

insentif, komisi dan bonus.

2. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
3. Ganjaran non finansial (*non financial reward*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.

#### **2.1.3.4 Sistem Kompensasi**

Menurut Anoki H Dito (2015:32), sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah:

1. Sistem waktu, dalam sistem waktu besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu atau bulan.
2. Sistem hasil, dalam sistem hasil besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter dan kilogram
3. Sistem borongan, sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya.

#### **2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Kompensasi**

Dimensi dan indikator kompensasi diungkapkan oleh Mondy dan Noe yang diahli bahasakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2018:118) adalah sebagai berikut:

1. Kompensasi langsung (*direct compensation*)

Kompensasi langsung merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan, yang biasanya dalam bentuk gaji, upah, insentif dan bonus

a. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seseorang pegawai yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan organisasi atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan atau organisasi.

b. Bonus

Bonus adalah pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja atau uang yang dibayar sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang lebih dilaksanakan apabila melebihi target. Bonus juga merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada seorang pegawai yang nilainya diatas gaji normalnya. Bonus juga bisa digunakan sebagai penghargaan terhadap pencapaian tujuan-tujuan spesifik yang ditetapkan oleh organisasi atau untuk dedikasinya kepada organisasi.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai karena kinerjanya melebihi standar yang telah ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah gaji yang merupakan kompensasi tetap yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*). Insentif adalah variabel penghargaan yang diberikan kepada individu dalam suatu

kelompok yang diketahui berdasarkan perbedaan dalam mencapai hasil kerja. Ini dirancang untuk memberikan semangat pegawai berusaha meningkatkan produktifitas kerjanya.

## 2. Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect compensation*)

Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan organisasi terhadap semua pegawai sebagai daya upaya meningkatkan kesejahteraan para pegawainya.

- a. Asuransi
- b. Tunjangan-tunjangan
- c. Fasilitas

### **2.1.4 Beban Kerja**

Secara umum beban kerja merupakan reaksi tubuh manusia ketika melakukan suatu pekerjaan eksternal. Mengingat pekerjaan manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda-beda. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan dan *overstress*. Namun sebaliknya, jika pekerjaan lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan maka akan muncul kelelahan yang atau *understress*.

#### **2.1.4.1 Pengertian Beban Kerja**

Beban kerja merupakan sekumpulan atau sejumlah tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan kepada seorang karyawan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu.

Menganalisis beban kerja merupakan suatu proses dalam menentukan jumlah kerja sumber daya manusia yang bekerja, digunakan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk kurun waktu tertentu, tidak hanya beban yang berkaitan dengan kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan.

Berikut beberapa pengertian beban kerja dari beberapa ahli:

Pengertian beban kerja menurut Menpan (2018:52) yang diahli bahasakan oleh Luh Dek Budi Martini adalah:

“Beban kerja adalah seperangkat atau sejumlah kegiatan yang harus dilakukan diisi oleh unit atau pemegang organisasi posisi dalam jangka waktu tertentu”.

Sedangkan pendapat lain menurut Siswanto (2017:38) yang diahli bahasakan oleh Nova Ellyzar:

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

Pendapat berbeda disampaikan oleh Munandar (2015:20) adalah:

“Beban kerja adalah tugas-tugas yang diberikan pada tenaga kerja atau karyawan untuk diselesaikan pada waktu tertentu dengan menggunakan keterampilan dan potensi dari tenaga kerja.”

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah sesuatu yang muncul dikarenakan jumlah kegiatan atau tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan secara sistematis dengan menggunakan keterampilan yang harus diselesaikan berdasarkan waktu.

#### 2.1.4.2 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 Koesmowidjojo (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 (satu) jabatan menjadi 2 (dua) atau lebih jabatan, atau menciptakan suatu jabatan baru.

4. Menyempurnakan (*Redesign*) *Standar Operational Procedure* (SOP)

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

5. Menentukan standar waktu (*Standar Time*) tugas dan aktivitas

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

Berdasarkan uraian diatas tentang tujuan analisis beban kerja dapat disimpulkan bahwa bertujuan untuk menentukan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang dapat dilimpahkan kepada seorang karyawan, dan juga untuk menentapkan jumlah jam kerja seorang yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu.

#### **2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja**

Lembaga/perusahaan tentunya memiliki harapan agar beban kerja yang dilampui pegawai tidak memberatkan dan sesuai dengan kemampuan/kompetensi seorang karyawan pada umumnya. Menurut Suci R. Mari'ih Koesomowidjojo (2017:24) yaitu:

1. Faktor Internal

Faktor internal yang mempengaruhi beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh seorang akibat dari reaksi beban kerja seperti jenis kelamin, usia, postur tubuh, status kesehatan (faktor somatis) dan motivasi, kepuasan, keinginan atau persepsi (faktor psikis).

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal dalam dunia kerja juga akan mempengaruhi beban kerja karyawan. Faktor eksternal yang dimaksud adalah faktor yang berasal dari luar tubuh karyawan seperti:

- a. Lingkungan Kerja

Lingkungan yang berhubungan dengan kimiawi, psikologis, biologis, dan lingkungan kerja secara fisik.

b. Tugas-Tugas Fisik

Hal-hal yang berhubungan dengan alat-alat dan sarana bantu dalam menyelesaikan pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan, tingkat kesulitan.

c. Organisasi Kerja

Seorang karyawan tentunya membutuhkan jadwal kerja yang teratur dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan uraian diatas mengenai faktor yang mempengaruhi beban kerja dapat dikatakan bahwa variabel tersebut mempunyai dua jenis yaitu faktor internal mencirikan seorang memiliki keyakinan yang berasal dari diri sendiri bahwa mereka harus bertanggung jawab atas perilaku kerja sendiri dan faktor eksternal mencirikan individu yang mempercayai bahwa keberhasilan tugas mereka dikarenakan diluar diri yaitu organisasi.

#### **2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Beban Kerja**

Dimensi dan indikator yang digunakan penulis menggunakan teori dari Menurut Menpan yang dikutip oleh Luh Kadek Budi Martini (2018:56) yaitu:

1. Beban Fisik

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

2. Beban Mental

Beban mental merupakan beban kerja yang timbul saat karyawan melakukan aktivitas mental/psikis dilingkungan kerjanya. Adapun indikator dari beban mental yaitu: konsentrasi, adanya rasa bingung, kewaspadaan dan ketepatan pelayanan.

### 3. Beban Waktu

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

Berdasarkan pengertian diatas dimensi dan pemahaman mengenai beban kerja mempunyai tiga dimensi yang menunjukkan seorang karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien yakni beban fisik, beban mental, dan beban waktu.

#### **2.1.5 Kepemimpinan**

Kepemimpinan dipandang sebagai pembawaan seseorang. Karena itu dicarilah orang yang mempunyai sifat-sifat istimewa yang dipandang sebagai syarat suksesnya seorang pemimpin. Dalam tingkatan ilmiah kepemimpinan dipandang sebagai fungsi, bukan sebagai kedudukan atau pembawaan pribadi seseorang. Maka diadakanlah salah satu analisa tentang unsur-unsur dan fungsi yang dapat menjelaskan kepada kita, syarat-syarat apa yang diperlukan agar pemimpin dapat bekerja secara efektif dalam situasi yang berbeda-beda. Pandangan baru ini membawa pembahasan besar, cara bekerja dan sikap seorang pemimpin yang dipelajari. Konsep baru tentang kepemimpinan melahirkan peranan baru yang harus dimainkan oleh seorang pemimpin.

### 2.1.5.1 Pengertian Kepemimpinan

Berikut ini dikemukakan beberapa definisi dari para ahli tentang kepemimpinan sebagai berikut:

Peneliti mengemukakan pengertian menurut Gary Yukl (2015:60) yang menyatakan:

“Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.”

Sedangkan pengertian lainnya yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2016:523) menyatakan:

*“Leadership is a process of leading a group and influencing that group to achieve its goals”*. Hal tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhi kelompok itu untuk mencapai tujuan.

Bass dan Ayalio dalam Edy Sutrisno (2017:214) mengatakan bahwa:

“Kepemimpinan merupakan suatu proses memengaruhi aktivitas suatu kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan”.

Sedangkan menurut Timothy A. Judge (2018:217) menyatakan:

*“Leadership as the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals”*. Hal tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian visi atau serangkaian tujuan.

Berdasarkan definisi kepemimpinan yang diungkapkan oleh para ahli maka penulis sampai pada pemahaman bahwa kepemimpinan merupakan suatu aktivitas yang dilakukan oleh pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

#### **2.1.5.2 Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan berkelompok atau instansi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam dan bukan diluar situasi tersebut. Secara operasional ada lima fungsi pokok kepemimpinan yang dikemukakan oleh Veitzhal Rivai (2015:34):

1. Fungsi Intruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2. Fungsi Konsultasi

Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa

umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan

### 3. Fungsi Partisipatif

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok lain.

### 4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dan pimpinan.

### 5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

#### **2.1.5.3 Teori Kepemimpinan**

S.P. Siagian dalam Sedarmayanti (2016:274) mengutarakan tentang berbagai teori kepemimpinan yang dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

1. Teori genetik, kepemimpinan dibawa sejak manusia lahir ke dunia
2. Teori sosial, seorang pemimpin akan dapat menjadi pemimpin karena diciptakan oleh masyarakat

3. Teori ekologis, calon pemimpin sedikit banyak telah membawa bakat sejak lahir, tetapi bakat saja belum cukup dijadikan modal memimpin, karena itu bakat harus dilengkapi dengan pendidikan dan pengalaman hidup.

Sedangkan R. Ahmad Rustandi dalam Sadarmayanti (2016:274) mengemukakan tiga pendekatan dalam teori kepemimpinan yaitu:

1. Pendekatan bakat

Pemimpin muncul karena memang sudah mempunyai bakat kepemimpinan dalam dirinya, sehingga dengan bakat itu ia berhasil menjadi seorang pemimpin

2. Pendekatan situasional

Bukan bakat yang menentukan keberhasilan seorang pemimpin, tetapi diyakini bahwa situasi yang menyebabkan munculnya seorang pemimpin.

3. Pendekatan bakat dan situasional

Merupakan teori gabungan antara pendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan bersama bakat dengan pemimpin yang lahir karena tuntunan situasi.

#### **2.1.5.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan**

Menurut H. Joseph Reitz dalam Indah Dwi Rahayu (2017:2), dalam melaksanakan aktivitas pemimpin sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor yang mencakup kepemimpinan, yaitu:

1. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.

2. Harapan dan perilaku atasan, harapan dan perilaku atasan perlu diperhatikan karena perilaku pimpinan yang baik akan berpengaruh terhadap bawahan
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan
6. Harapan dan perilaku rekan

#### **2.1.5.5 Jenis- Jenis Kepemimpinan**

Corak atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) akan sangat berpengaruh terhadap efektifitas pemimpin. Suwanto dan Doni Priansa (2016:157) mengemukakan berbagai macam jenis kepemimpinan dalam bukunya yaitu sebagai berikut:

##### **1. Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan ini berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional:

- a. Para pemimpin menggunakan penghargaan kontingensi untuk memotivasi para karyawan
- b. Para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahannya gagal mencapai tujuan perusahaan

## 2. Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan ini menekankan perilaku pemimpin yang simbolis, pesan-pesan mengenai visi dan memberikan inspirasi, komunikasi non verbal, daya tarik terhadap nilai-nilai ideologis, stimulus intelektual terhadap para pengikut oleh pemimpin, penampilan kepercayaan diri sendiri dan untuk kinerja yang melampaui panggilan tugas.

## 3. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan ini merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif dengan masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasi terus tumbuh dan meningkat.

## 4. Kepemimpinan Tim

Menjadi pemimpin efektif harus mempelajari keterampilan seperti kesabaran untuk membagi informasi, percaya kepada orang lain, mengentikan otoritas dan memahami kapan harus melakukan intervensi.

### **2.1.5.6 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan**

Kepemimpinan yang baik dan efisien sangatlah diperluka oleh perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya. Karena kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan individu. Menurut Gary Yukl (2015:64) dimensi dan indikator kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

### 1. Visioner

Pola kemampuan yang ditunjukkan memberi arti pada kerja atau usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh anggota organisasi dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas.

- a. Berkomunikasi baik
- b. Arahan visi yang jelas

### 2. Pembimbing

Seorang pemimpin yang mampu membimbing bawahannya dengan baik dan bersama-sama mewujudkan tujuan organisasi.

- a. Pola kemampuan mengarahkan bawahan
- b. Membimbing bawahan

### 3. Afilatif (Menggabungkan)

Pemimpin yang bisa menyatukan, mampu menciptakan dan menyelesaikan manajemen konflik dengan baik, menciptakan keharmonisan, mampu mencairkan ketegangan yang terjadi di lingkungan kerja.

- a. Mengembangkan keterampilan bawahan
- b. Mampu menyatukan bawahan

### 4. Demokratis

Menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan, juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing.

- a. Menciptakan keharmonisan

- b. Menghargai potensi bawahan

#### 5. Komunikatif

Kemampuan membangun komunikasi yang baik dalam berbagai kelompok.

- a. Memberikan hak pengambilan keputusan
- b. Hubungan vertikal
- c. Hubungan horizontal

### **2.1.6 Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan hasil dari proses bisnis perusahaan yang menunjukkan nilai keberhasilan dari sebuah usaha yang bisa diukur dengan informasi keuangan maupun non keuangan. Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam rangka mencapai tujuan tergantung dari kemampuan sumber daya manusia yang menjalankan pekerjaan yang menghasilkan kinerja di dalam organisasi.

Pegawai merupakan orang yang bekerja dengan perjanjian dan kesepakatan kerja secara tertulis maupun tidak tertulis, dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan jabatan atau kegiatan tertentu dan memperoleh bayaran berdasarkan waktu tertentu atau ketentuan lain yang ditetapkan oleh pemberi kerja dan bisa juga merupakan hasil kesepakatan oleh kedua pihak saat awal transaksi.

#### **2.1.6.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah pengambilan resiko untuk menjalankan sendiri dengan memanfaatkan peluang-peluang untuk menciptakan usaha baru atau dengan pendekatan yang inovatif sehingga usaha yang dikelola berkembang menjadi besar dan mandiri tidak bergantung kepada pemerintah atau pihak-pihak lain dalam

menghadapi segala tantangan persaingan. Inti dari kewirausahaan adalah pengambilan resiko, menjalankan sendiri, memanfaatkan peluang-peluang, menciptakan baru, pendekatan yang inovatif, dan mandiri.

Menurut para ahli, pengertian Kinerja adalah sebagai berikut:

Menurut Mohammad Mahsun (2016:25) pengertian kinerja adalah:

“Gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.”

Sedangkan menurut Mangkunegara (2015: 67) menyatakan bahwa:

“Kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut Edison (2016:195) menyatakan bahwa:

“Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah sebagai kemampuan pengusaha dalam menciptakan sesuatu yang baru dan melihat peluang untuk membuka usaha baru.

#### **2.1.6.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhi baik secara langsung atau tidak langsung.

Menurut Kasmir dalam bukunya (2018:189) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah disiplin kerja, kepemimpinan, promosi jabatan, beban kerja, kompetensi, motivasi, dan budaya organisasi. Dan menurut Mangkunegara (2015:67) faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kemampuan, motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi dan disiplin.

1. Faktor kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggungjawab yang diberikannya.

2. Faktor disiplin kerja

Merupakan usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerja secara sungguh-sungguh. Dalam hal ini disiplin kerja dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan pimpinan sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan.

3. Faktor budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

4. Faktor promosi jabatan

Pemindahan pegawai dari suatu posisi atau jabatan ke posisi atau jabatan yang lebih tinggi dengan gaji, fasilitas, dan tanggungjawab yang lebih besar

#### 5. Faktor beban kerja

Merupakan reaksi tubuh manusia ketika melakukan suatu pekerjaan eksternal. Mengingat pekerjaan manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda-beda. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan dan *overstress*. Namun sebaliknya, jika pekerjaan lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan maka akan muncul kelelahan yang atau *understress*.

#### 6. Faktor kompetensi

Merupakan adanya suatu kecakapan atau kemampuan seseorang untuk melakukan tugas dalam bidang tertentu tergantung pada posisi mereka berada

#### 7. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai kinerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus siap secara psikofisik (sikap mental, fisik dan situasi).

#### 8. Faktor kompensasi

Imbalan-imbalan finansial (*financial reward*) yang diberikan kepada seseorang atas dasar hubungan kerja. Biasanya kompensasi diberikan dalam bentuk finansial maupun non finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh sebuah organisasi

#### **2.1.6.4 Karakteristik Kinerja Pegawai**

Menurut Mangkunegara (2015:68) karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah:

1. Memiliki tanggungjawab pribadi yang tinggi
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi
3. Memiliki tugas yang realistis
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan bertujuan untuk merealisasikan tujuannya

#### **2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai**

Dimensi dan indikator merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian, dimana komponen-komponen untuk mengukur kinerja. Indikator adalah ukuran yang dapat menunjukkan sejauh mana seorang wirausaha dapat bekerja dengan optimal. Dimensi dan indikator dari kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2015:68) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja
  - a. Keterampilan
  - b. Hasil kerja
2. Kuantitas kerja
  - a. Kecepatan
  - b. Target
3. Kerjasama
  - a. Jalinan kerja sama
  - b. Kekompakan
4. Tanggung jawab

- a. Hasil kerja
  - b. Pengambilan keputusan
5. Inisiatif
- a. Kemampuan

### 2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar penyusunan penelitian. Tujuannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Kajian yang digunakan yaitu mengenai kepemimpinan, beban kerja kompensasi yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berikut ini adalah tabel penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian.

**Tabel 2.11**

#### Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Marlindawaty dan Fenty Anggrianta (Jurnal Ekseskurif Vol: 14 No: 2 Desember 2017)  Pengaruh Kompensasi, Promosi, Disiplin Kerja dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus : Koperasi Karyawan Telkom Balikpapan)	Kompensasi, promosi, disiplin kerja dan stress kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan Koperasi Telkom Balikpapan	a. Variabel bebas menggunakan kompensasi b. Variabel terikat menggunakan kinerja	a. Objek dan tempat penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian yang akan diteliti b. Variabel bebas menggunakan promosi, disiplin kerja, dan stress kerja

**Tabel Lanjutan 2.1**

No.	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2	<p>Samsul Arifin (Jurnal ilmiah Vol: 2 No:1 2015)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan, beban kerja, dan kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Pelita Jaya Tasikmalaya</p>	<p>Kepemimpinan dan teamwork berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di Koperasi Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan kepemimpinan, beban kerja dan motivasi</p> <p>b. Variabel terikat menggunakan kinerja</p>	<p>Objek dan tempat penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian yang akan diteliti</p>
3	<p>I Gusti Ngurah Agung Putera Mahardika (2017)</p> <p>Pengaruh Kompensasi dan Motivasi serta Disiplin terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Serba Usaha Bumi Mangupura Sejahtera Bandung</p>	<p>Kompensasi dan motivasi serta disiplin berpengaruh simultan secara signifikan pada kinerja karyawan di Koperasi Serba Usaha Bumi Mangupura Sejahtera Bandung</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan kompensasi</p> <p>b. Variabel terikat menggunakan kinerja</p>	<p>a. Objek dan tempat penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian yang akan diteliti</p> <p>b. Variabel bebas menggunakan motivasi dan disiplin</p>
4	<p>Eva Fathussyadah, Yulia Ratnasari (Jurnal Ekonomak Vol: 5 No: 2 Agustus 2019)</p> <p>Pengaruh Stres Kerja Dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Karya Usaha Mandiri Syariah Cabang Sukabumi</p>	<p>Stres kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Koperasi Karya Usaha Mandiri Syariah Cabang Sukabumi</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan kompensasi</p> <p>b. Variabel terikat menggunakan kinerja</p>	<p>a. Objek dan tempat penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian yang akan diteliti</p> <p>b. Variabel bebas menggunakan stress kerja</p>

Tabel Lanjutan 2.1

No.	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
5	Immanuel Wellem (ISSN: 2354-7898 Vol: 5 No: 2 September 2018)  Pengaruh Beban Kerja dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Kredit Pintu Air Cabang Maumere	Beban kerja dan dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Koperasi Kredit Pintu Air Cabang Maumere	a. Variabel bebas menggunakan beban kerja b. Variabel terikat menggunakan kinerja	a. Objek dan tempat penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian yang akan diteliti b. Variabel bebas menggunakan dukungan organisasi
6	Yurasti (E-Jurnal Apresiasi Ekonomi Vol: 3 No: 1 2015)  Pengaruh Budaya Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Koperasi Perindustrian Perdagangan dan UKM (KOPERINDAG & UKM) Kabupaten Pasaman Barat	Budaya organisasi dan Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperindag dan UKM Kab. Pasaman Barat	a. Variabel bebas menggunakan beban kerja b. Variabel terikat menggunakan kinerja	a. Objek dan tempat penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian yang akan diteliti b. Variabel bebas menggunakan budaya organisasi
7	Candra Aji Baskoro ( <i>Management Analysis journal</i> Vol:3 No: 2 2014)  Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Serba Usaha Prima Mandiri	Kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Serba Usaha Prima Mandiri	a. Variabel bebas menggunakan kepemimpinan b. Variabel terikat menggunakan kinerja	a. Objek dan tempat penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian yang akan diteliti b. Variabel bebas menggunakan motivasi dan disiplin kerja
8	Pratiwi dan Novita Rizqi Putri (Jurnal Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Vol: 4 No: 4 2016)	Beban kerja dan stress kerja memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam	a. Variabel bebas menggunakan beban kerja b. Variabel terikat menggunakan kinerja	a. Objek dan tempat penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian yang akan diteliti

Tabel Lanjutan 2.1

No.	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Lohjinawe Rembang	KSP) Lohjinawe Rembang		b. Variabel bebas menggunakan stress kerja
9	Simon Petrus Budi Santoso (Jurnal Manajemen Univeritas Jember, 2015)  Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember	Lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember	a. Variabel bebas menggunakan kompensasi b. Variabel terikat menggunakan kinerja	a. Objek dan tempat penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian yang akan diteliti b. Variabel bebas menggunakan lingkungan kerja
10	Noor Ubaidillah dan Agus Priyanto (Jurnal Ekonomi Vol. 8 No. 2 2016)  Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Utama Karya Cabang Semarang	Kepemimpinan, lingkungan kerja, komitmen organisasi, dan kompensasi terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Utama Karya Cabang Semarang	a. Variabel bebas menggunakan kepemimpinan dan kompensasi b. Variabel terikat menggunakan kinerja	a. Objek dan tempat penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian yang akan diteliti b. Variabel bebas menggunakan lingkungan kerja dan komitmen organisasi
11	Yanti, Andri Tri Haryono dan Maria Magdalena Minarsih (Jurnal Manajemen Vol. 8 No. 3 2015)	Kompensasi, motivasi kerja, lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Puri	a. Variabel bebas menggunakan kompensasi b. Variabel terikat menggunakan kinerja	a. Objek dan tempat penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian yang akan diteliti

Tabel Lanjutan 2.1

No.	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Puri Kencana Taxi Semarang	Kencana Taxi Semarang		b. Variabel bebas menggunakan motivasi kerja, lingkungan kerja dan disiplin kerja
12	Andani Putri (Perpustakaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unpas 2019)  Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Peternak Sapi di Bandung Utara	Kompensasi, lingkungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Peternak Sapi di Bandung Utara	a. Variabel bebas menggunakan kompensasi b. Variabel terikat menggunakan kinerja	a. Objek dan tempat penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian yang akan diteliti b. Variabel bebas menggunakan motivasi lingkungan kerja
13	Indah Sri Wahyuni (Jurnal Manajemen Universitas Muhammadiyah Makasar 2019)  Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Bakti Huria Kota Makasar	Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Bakti Huria Kota Makasar	a. Variabel bebas menggunakan kompensasi b. Variabel terikat menggunakan kinerja	Objek dan tempat penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian yang akan diteliti
14	Muhammad Ilham (Perpustakaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unpas 2018)  Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dua Koperasi di Kota Bandung	Kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada dua Koperasi di Kota Bandung	a. Variabel bebas menggunakan kepemimpinan dan kompensasi b. Variabel terikat menggunakan kinerja	Objek dan tempat penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian yang akan diteliti

Tabel Lanjutan 2.1

No.	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
15	Marudut Marpaung (Jurnal ilmiah Vol: 2 No:1 2014)  Pengaruh Kepemimpinan dan <i>Teamwork</i> terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta	Kepemimpinan dan <i>teamwork</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di Koperasi Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta	a. Variabel bebas menggunakan kepemimpinan b. Variabel terikat menggunakan kinerja	a. Objek dan tempat penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian yang akan diteliti b. Variabel bebas menggunakan motivasi <i>teamwork</i>
16	Sumardi Hr (EL-2018-305-316 Google Scholar)  <i>The Effect of Compensation, Empowerment, Competency, and Job Satisfaction toward Performance of Lecture in Wiralodra Universiti of Indramayu</i>	Kompensasi, pemberdayaan, kompetensi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen di Wiralodra Universitas Indramayu	a. Variabel bebas menggunakan kompensasi b. Variabel terikat menggunakan kinerja	a. Objek dan tempat penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian yang akan diteliti b. Variabel bebas menggunakan motivasi pemberdayaan, kompetensi, dan kepuasan kerja
17	Susi Hendriyani and Yulia Efni (ISN 2222-2839 Vol.8 No. 8 2016)  <i>Effect Learning Organization, Leadership ana Workload on the Peformance of Employees the Central Office PT.Bank Riau Kepri</i>	Pembelajaran organisasi, kepemimpinan, dan beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pusat PT Bank Riau Kepri	a. Variabel bebas menggunakan kepemimpinan dan beban kerja b. Variabel terikat menggunakan kinerja	a. Objek dan tempat penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian yang akan diteliti b. Variabel bebas menggunakan pembelajaran organisasi
18	Laura Pinheiro (Journal of applied leadership and management 5, 76-79 2016)  <i>The Influence of Leadership and Payment for Peformance on Individual Peformance</i>	Kepemimpinan dan pemberdayaan berpengaruh terhadap kinerja individu	a. Variabel bebas menggunakan kepemimpinan b. Variabel terikat menggunakan kinerja	a. Objek dan tempat penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian yang akan diteliti b. Variabel bebas menggunakan pemberdayaan

Tabel Lanjutan 2.1

No.	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
19	Muhammad Dominique Mendoza ( <i>Journal of Management MCSER Publishing</i> Vol. 8 No. 3 2017)  <i>Influence of Compensation, Job Characteristics and Leadership Style Through Motivation to Employee Performance</i>	Kompensasi, karakteristik pekerjaan dan gaya kepemimpinan melalui motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	a. Variabel bebas menggunakan kompensasi b. Variabel terikat menggunakan kinerja	a. Objek dan tempat penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian yang akan diteliti b. Variabel bebas menggunakan karakteristik pekerjaan, gaya kepemimpinan dan motivasi
20	Idris Patarai dan Jamaliddin Ahmad ( <i>International Journal of Academic Resfarch</i> Vol. 7 No. 4 2015)  <i>Effect of Working Abilty and Workload to Peformance Employee the Parks Departement and Hygiene Makasar In South Sulawesi Province</i>	Kemampuan kerja dan beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pertamanan dan Kebersihan Makassar di Provinsi Sulawesi Selatan	a. Variabel bebas menggunakan beban kerja b. Variabel terikat menggunakan kinerja	a. Objek dan tempat penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian yang akan diteliti b. Variabel bebas menggunakan kemampuan kerja

Sumber : Jurnal Manajemen

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilihat dari tabel 2.1 terdapat beberapa hal kesamaan antara yang dilakukan oleh peneliti dan yang dilakukan oleh peneliti terdahulu. Namun terdapat beberapa perbedaan yang dilakukan oleh peneliti diantaranya lokasi atau objek penelitian maupun waktu pelaksanaan penelitiannya. Dapat dilihat bahwa banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti pengaruh kompensasi, beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Dengan tersedianya hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini, maka penelitian ini mempunyai acuan guna memperkuat hipotesis.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran berikut akan menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang akan diteliti. Kerangka berfikir merupakan gambaran hubungan antar variabel penelitian. Sugiyono (2013:388) mengemukakan bahwa “kerangka berfikir merupakan konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Dengan demikian, kerangka berfikir harus mampu menggambarkan keterkaitan antara variabel peneliti secara jelas berdasarkan teori-teori yang mendukung”. Kerangka pemikiran pada intinya berusaha menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti. Dalam hubungan tersebut yang idealnya dikuatkan oleh teori atau peneliti sebelumnya. Variabel dalam penelitian ini yaitu lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja.

### **2.2.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai**

Imbalan yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya imbalan yang dibayarkan kepada pegawai ini dapat berupa uang, barang langsung atau tidak langsung seperti pakaian seragam, asuransi, fasilitas transportasi dan lainnya. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain produktifitas pegawai, jabatan pegawai, pendidikan dan pengalaman, biaya hidup, penawaran dan permintaan tenaga kerja, serikat kerja, peraturan pemerintah dan kondisi perekonomian nasional.

Dalam hal ini besar kecilnya kompensasi yang diberikan kepada pegawai dilihat dari produktifitas, jabatan, pendidikan dan pengalaman, biaya hidup, dan lain-lain akan berdampak pada kinerja pegawai itu sendiri. Hal ini sesuai dengan

penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nono Harsono (2016) menyatakan bahwa kompensasi terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, penelitian lain yang dilakukan oleh Marlindawaty dan Fenty Anggrianta (2017) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

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

Tuntutan tugas yang tinggi akan berdampak kepada waktu luang kerja akan terbatas. Peningkatan karyawan yang mengalami gangguan kesehatan akan lebih besar pada saat kondisi kerja sebagai penyebab meningkatnya beban kerja tidak terkendalikan. Dengan peningkatan lebih lanjut pada tuntutan tugas maka kinerja akan mengalami penurunan. Dengan demikian kualitas kinerja mulai menurun karena tuntutan beban kerja mulai melebihi kapasitas karyawan. Dan karyawan secara individu tidak cukup mempunyai sumber daya secara mental untuk dapat mengatasi keadaan tersebut tanpa adanya strategi perbaikan kerja.

Beban kerja dengan Kinerja pegawai diperkuat dalam jurnal penelitian yang telah dilakukan peneliti terdahulu yakni dalam jurnal Immanuel Wellem (2018) yang menunjukkan hasil penelitian bahwa beban kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Yurasti (2015) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Sebuah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan

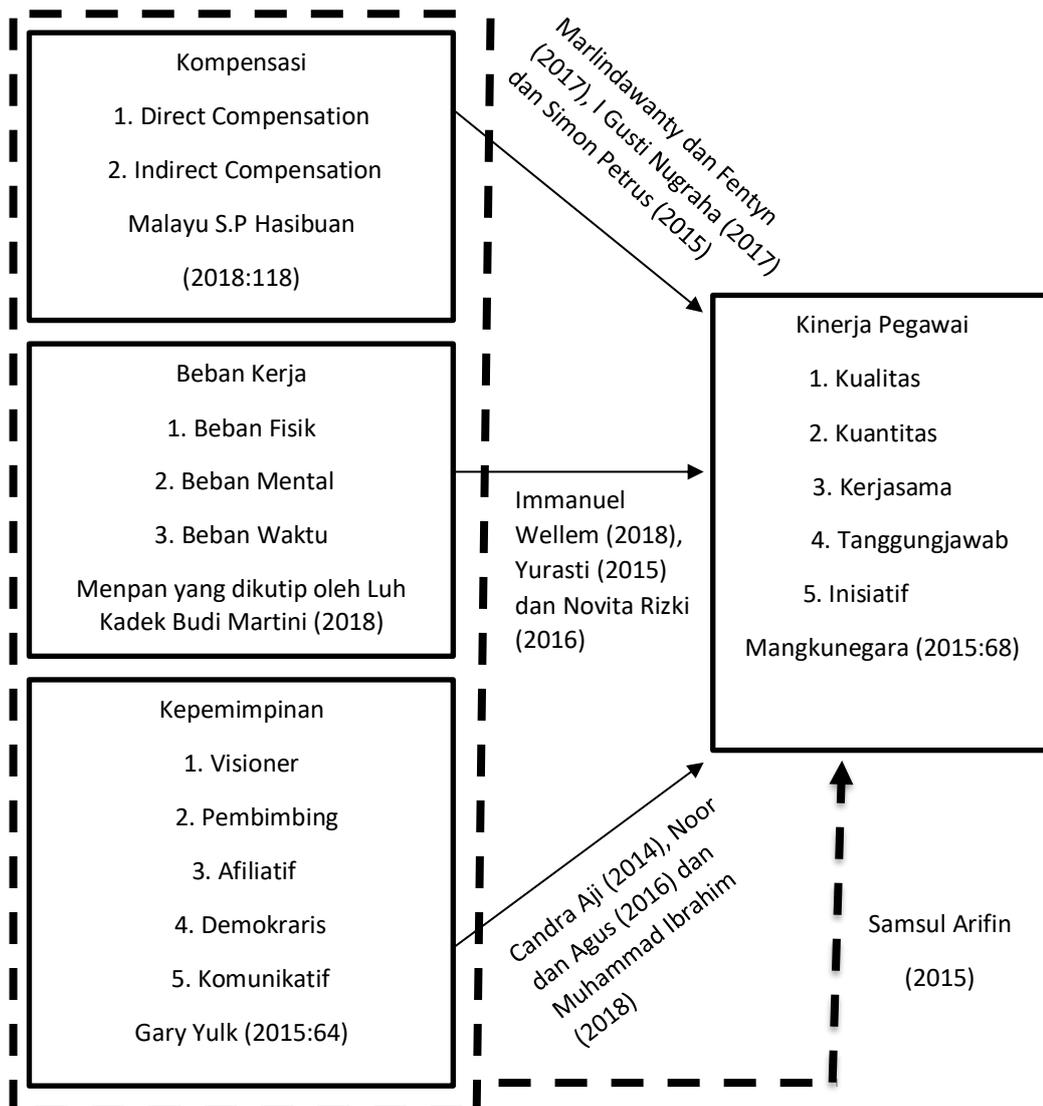
sebelumnya. Selain bertujuan untuk mencapai tujuan, pemimpin juga harus bisa memotivasi orang lain atau bawahannya agar terus terdorong dan termotivasi dalam mengerjakan tugasnya. Dengan demikian pegawai yang bersangkutan tidak hilang arah untuk mencapai tujuan perusahaan karena telah ada seorang pemimpin yang merangkahkan.

Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai hal ini diperkuat dalam jurnal penelitian terdahulu yakni dalam jurnal Noor Ubaidillah dan Agusprayitno (2015), yang menunjukkan hasil penelitian bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berdampak kepada kinerja pegawai. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Candra Aji Baskoro (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **2.2.4 Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

Untuk menunjang tercapainya tujuan kinerja pegawai dibutuhkan pegawai yang memenuhi kriteria tertentu diantaranya kepemimpinan, beban kerja dan kompensasi yang layak. Dengan adanya kompensasi, beban kerja dan kepemimpinan berarti dapat meningkatkan dan mengoptimalkan kinerja dalam menyelesaikan tugas yang diberikan dengan kata lain kinerja pegawai akan lebih baik. Kompensasi, beban kerja dan kepemimpinan dengan kinerja pegawai diperkuat dalam jurnal penelitian yang telah dilakukan peneliti terdahulu yakni dalam jurnal Samsul Arifin (2015) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja wirausaha.

Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu dan kerangka berfikir diatas maka dapat digambarkan paradigma penelitian hubungan antara kompensasi, beban kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah sebagai berikut:



Sumber : Dari beberapa jurnal yang dikembangkan

**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

### **2.3 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori yang telah dituangkan dalam kerangka pemikiran, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

Terdapat Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai.
- b. Terdapat Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.
- c. Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Metode Penelitian Yang Digunakan**

Metode bagi suatu penelitian merupakan suatu alat didalam pencapaian suatu tujuan untuk memecahkan suatu masalah. Menurut Sugiyono (2017:2) “Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu”.

Data yang diperoleh dari penelitian dapat digunakan untuk memahami memecahkan dan mengantisipasi suatu masalah. Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan metode deskriptif dan verifikatif. Menurut Sugiyono (2017:35) Metode deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih (variabel yang berdiri sendiri) tanpa membuat perbandingan dan mencari hubungan variabel itu dengan variabel lain.

Kemudian penelitian verifikatif menurut Sugiyono (2017:8) adalah suatu “penelitian yang dilakukan terhadap populasi atau sampel tertentu dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan”.

Metode penelitian deskriptif yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah yaitu bagaimana kompensasi, beban kerja, kepemimpinan dan kinerja pegawai. Sedangkan penelitian verifikatif digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh beban kerja, kompensasi terhadap kinerja pegawai Koperasi Pegawai Kota Bandung baik secara parsial maupun simultan

## 3.2 Definisi dan Operasionalisasi Variabel

Definisi variabel dan operasional variabel penelitian merupakan variabel-variabel yang harus didefinisikan dengan jelas agar tidak terjadi pengertian berarti ganda. Definisi variabel juga menjadi batasan sejauh mana penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Dengan variabel inilah penelitian bisa diolah sehingga dapat diketahui cara pemecahan masalahnya.

### 3.2.1. Definisi Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, Sugiyono, (2017:38). Variabel tersebut berupa variabel bebas dan variabel terikat. Menurut Sugiyono (2017:39) Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kompensasi (X1) beban kerja (X2) dan kepemimpinan (X3). Sedangkan untuk variabel terikat menurut Sugiyono (2017:39) yang dimaksud variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai dikonotasikan dengan huruf (Y). Berikut Definisi variabel Penelitiannya:

a. Kompensasi

Menurut Malayu S.P Hasibuan, (2017:119) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan.

b. Beban Kerja

Menurut Menpan (2018:52) yang diahli bahasakan oleh Luh Dek Martini, beban kerja adalah seperangkat atau sejumlah kegiatan yang harus dilakukan diisi oleh unit atau pemegang organisasi posisi dalam jangka waktu tertentu.

c. Kepemimpinan

Martinis Gary Yulk (2015:60) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.

d. Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2013:67), kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### 3.2.2. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Operasionalisasi variabel diperlukan peneliti untuk mempermudah dalam mengukur dan memahami variabel-variabel penelitian. Berdasarkan pengertian dari keempat variabel yang akan diteliti di atas. Peneliti menetapkan sub variabel, kemudian dikembangkan menjadi indikator-indikator yang dijadikan sebagai item-item pertanyaan atau pernyataan yang akan digunakan dalam pembuatan kuesioner. Agar lebih jelas mengenai operasional variabelnya, maka dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut ini :

**Tabel 3.12**  
**Operasionalisasi Variabel**

Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No
-----------------	---------	-----------	--------	-------	----

<p>Kompensasi (X1)</p> <p>“Semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai bentuk imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan.”</p> <p>Malayu S.P Hasibuan, (2017:119)</p>	Kompensasi Langsung	Gaji	Tingkat keadilan pemberian gaji	Ordinal	1
		Bonus	Tingkat kesesuaian pemberian bonus dengan pengorbanan	Ordinal	2
		Insentif	Tingkat kesesuaian pemberian insentif sesuai dengan peranan atau posisi	Ordinal	3
	Kompensasi Tidak Langsung	Asuransi	Tingkat kesesuaian keamanan asuransi yang dijamin instansi	Ordinal	4
		Tunjangan	Tingkat kemampuan pemberian tunjangan	Ordinal	5
		Fasilitas	Tingkat kelayakan pemberian fasilitas	Ordinal	6
<p>Beban kerja (X2)</p> <p>“Seperangkat atau sejumlah kegiatan yang harus dilakukan diisi oleh unit atau pemegang organisasi posisi dalam jangka waktu tertentu”.</p> <p>Menpan yang diahli bahasakan oleh Luh Dek Budi Martini (2018:52)</p>	Beban Fisik	Keahlian	Mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan keahlian	Ordinal	7
		Beban fisik fisiologis	Tidak mudah sakit ketika mendapat tugas yang diberikan	Ordinal	8
	Beban Mental	Konsentrasi	Selalu fokus dan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas yang diberikan	Ordinal	9
		Adanya rasa bingung	Tingkat keingintahuan yang tinggi dalam melaksanakan tugas	Ordinal	10
		Kewaspadaan	Selalu berhati-hati dalam melaksanakan tugas	Ordinal	11
		Ketepatan pelayanan	Kemampuan untuk memberikan kenyamanan pelayanan	Ordinal	12
	Beban Waktu	Kecepatan dalam mengerjakan pekerjaan	Kemampuan untuk mengerjakan dalam mengerjakan tugas dengan waktu yang telah ditentukan	Ordinal	13

		Mengerjakan dua atau lebih dalam waktu yang sama	Kemampuan mengerjakan pekerjaan dua atau lebih dalam waktu yang sama		14
<b>(Lanjutan Tabel 3.1)</b>					
<p>Kepemimpinan (X3)</p> <p>“Kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi”</p> <p>Martinis Gary Yulk (2015:60)</p>	Visioner	Berkomunikasi dengan baik	Mampu berkomunikasi dengan baik dalam menyampaikan arahan	Ordinal	15
		Arahan visi yang jelas	Mampu mengarahkan untuk mencapai visi	Ordinal	16
	Pembimbing	Pola kemampuan mengarahkan bawahan	Mampu mendorong dan mengarahkan sesuai dengan tujuan perusahaan	Ordinal	17
		Membimbing bawahan	Mampu memberikan arahan bawahan	Ordinal	18
	Afilatif (Menggabungkan)	Mengembangkan keterampilan	Mampu mendorong dalam pengembangan potensi bawahan	Ordinal	20
		Menyatukan bawahan	Mampu merangkul bawahan untuk bekerjasama	Ordinal	21
	Demokratis	Menciptakan keharmonisan	Mampu menciptakan suasana baik dalam lingkungan	Ordinal	22
		Menghargai potensi bawahan	Mampu mengambil keputusan secara bersama-sama	Ordinal	23
	Komunikatif	Memberikan hak pengambilan keputusan	Mampu merundingkan keputusan secara bersama-sama	Ordinal	24
		Hubungan vertikal	Mampu berkomunikasi dengan atasan dengan baik	Ordinal	

		Hubungan horizontal	Mampu berkomunikasi dengan bawahan dengan baik	Ordinal	25
<b>(Lanjutan Tabel 3.1)</b>					
<p>Kinerja Pegawai (Y)</p> <p>Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya</p> <p>Menurut Mangkunegara (2015:67)</p>	Kualitas	Keterampilan	Tingkat Keterampilan mengerjakan pekerjaan	Ordinal	26
		Hasil Kerja	Tingkat Kesesuaian hasil kerja sesuai dengan perintah	Ordinal	27
	Kuantitas	Waktu dalam bekerja	Tingkat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	Ordinal	28
		Pencapaian target	Tingkat mengerjakan pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan	Ordinal	29
	Kerjasama	Jalinan kerjasama	Tingkat Mengerjakan pekerjaan dengan bekerjasama	Ordinal	30
		Kekompakan	Tingkat kekompakan karyawan dalam menyelesaikan tugas	Ordinal	31
	Tanggungjawab	Hasil kerja	Tingkat rasa tanggungjawab pada hasil kerja	Ordinal	32
		Mengambil keputusan	Tingkat Tanggungjawab pada saat mengambil keputusan	Ordinal	33
		Kemandirian	Tingkat kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan	Ordinal	34

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2020

### 3.2. Populasi dan Sampel

Penelitian yang dilakukan memerlukan objek atau subjek yang harus diteliti sehingga masalah dapat dipecahkan. Populasi dan sampel dalam penelitian perlu ditetapkan dengan tujuan agar penelitian yang dilakukan benar-benar mendapatkan data sesuai yang diharapkan, Sugiyono (2017:117). Sampel penelitian diperoleh dengan menggunakan teknik sampling tertentu.

### **3.3.1 Populasi**

Menurut Sugiyono (2017:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai di Koperasi Pegawai Kota Bandung yang berjumlah 36 pegawai.

### **3.3.2 Sampel**

Sampel menurut Sugiyono (2017:81) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulan yang dilakukan untuk populasi. Oleh karena itu untuk sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representative (mewakili).

Karena jumlah dalam penelitian ini hanya 36 orang (kurang dari 100), maka seluruh populasi ini juga dijadikan sebagai sampel penelitian. Penentuan responden dipilih dengan menggunakan teknik *non probability sampling* yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel dengan metode sampling jenuh. Sampling jenuh atau istilah lain dari sensus adalah dimana semua anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2017:126)

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara-cara yang dilakukan untuk memperoleh data dan keterangan-keterangan yang diperlukan dalam penelitian. Sugiyono (2017:137). Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan untuk pembahasan data yang digunakan dalam penelitian. Terdapat beberapa teknik dalam mengumpulkan data, yaitu :

#### 1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Mengumpulkan data dengan cara melakukan survei lapangan yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti. Jenis penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan data primer dengan cara:

##### a. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan fenomena atau permasalahan yang harus diteliti dan bila peneliti ingin mengetahui hal-hal mendalam yang bisa didapatkan dari responden dan jumlah responden kecil/sedikit, Sugiyono (2017:137)

##### b. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab Sugiyono, (2017:142).

##### c. Observasi

Observasi sebagai teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain. Sugiyono (2017:145).

## 2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Pengumpulan data atau informasi yang bisa dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari *literature* atau sumber-sumber yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Studi kepustakaan dapat diperoleh dari data sekunder yaitu *literature-literature*, buku-buku, yang berkaitan dengan objek yang diteliti dan bertujuan untuk mengetahui teori yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti.

### 3.5 Uji Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat untuk mengukur nilai variabel yang diteliti guna memperoleh data pendukung dalam melakukan suatu penelitian. Jumlah instrumen yang akan digunakan untuk penelitian tergantung pada jumlah variabel yang akan diteliti. Instrumen penelitian yang lazim digunakan dalam penelitian adalah beberapa daftar pertanyaan atau pernyataan kuesioner yang diberikan kepada masing-masing responden yang menjadi sampel dari populasi dalam penelitian. Keabsahan suatu hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan, untuk menguji keabsahan tersebut diperlukan dua macam pengujian yaitu uji validitas (*test of validity*) dan uji reliabilitas (*test of reliability*).

#### 3.5.1 Uji Validitas

Validitas Menurut Sugiyono (2017:125) “Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau ketepatan suatu alat ukur”. Untuk mencari validitas sebuah item, kita mengkorelasikan skor item dengan total item tersebut. Sugiyono (2017:134) “menyatakan syarat minimum untuk dianggap suatu butir instrumen valid adalah nilai indeks validitasnya positif dan besarnya 0,3 keatas”. Untuk mencari nilai koefisien, maka peneliti menggunakan rumus *pearson product moment* sebagai berikut :

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = Koefesien r product moment

$r$  = Koefesien validitas item yang dicari

$x$  = Skor yang diperoleh dari subjek dalam tiap item

$y$  = Skor total instrument

$n$  = Jumlah responden dalam uji instrument

$\sum x$  = Jumlah hasil pengamatan Variabel X

$\sum y$  = Jumlah hasil pengamatan Variabel Y

$\sum xy$  = Jumlah dari hasil kali pengamatan Variabel X dan Variabel Y

$\sum x^2$  = Jumlah kuadrat pada masing-masing skor X

$\sum y^2$  = Jumlah kuadrat pada masing-masing skor Y

### 3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya (dapat diandalkan) atau dengan kata lain menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tersebut tetap konsisten jika dapat dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi atau ketepatan data dalam interval waktu tertentu (Sugiyono 2017:126).

Metode yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah *split-half method* (metode belah dua) yaitu metode yang mengkorelasikan atau menghubungkan antara total skor pertanyaan genap, kemudian dilanjutkan dengan pengujian rumus spearman brown, dengan cara kerjanya adalah sebagai berikut :

1. Item dibagi dua secara acak, kemudian dikelompokkan dalam kelompok I dan II.
2. Skor untuk masing-masing kelompok dijumlahkan sehingga terdapat skor total untuk kelompok I dan II
3. Korelasi skor kelompok I dan kelompok II dengan rumus :

$$r_{xy} = \frac{n\sum AB - (\sum A\sum B)}{\sqrt{[n(\sum A^2 - (\sum A)^2)][n(\sum B^2) - (\sum B)^2]}}$$

Keterangan :

$R_{xy}$  = Korelasi *Pearson Product Moment*

A = Variabel nomor ganjil

B = Variabel nomor genap

$\sum A$  = Jumlah total skor belahan ganjil

$\sum B$  = Jumlah total skor belahan genap

$\sum A^2$  = Jumlah kuadran total skor belahan ganjil

$\sum B^2$  = Jumlah kuadran total skor belahan genap

$\sum AB$  = Jumlah perkalian skor jawaban belahan ganjil dan belahan genap

4. Hitung angka reliabilitas untuk keseluruhan item dengan menggunakan rumus korelasi Spearman Brown sebagai berikut :

$$r = \frac{2r \cdot b}{1 + rb}$$

r = Nilai reliabilitas

rb = Korelasi *pearson product moment* antar belahan pertama (ganjil) dan belahan kedua (genap),  
batas reliabilitas minimal 0,7

Setelah mendapatkan nilai reliabilitas instrumen (rb hitung), maka nilai tersebut dibandingkan dengan jumlah responden dan taraf nyata. Berikut keputusannya:

- a. Bila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka instrumen tersebut dikatakan reliabel
- b. Bila  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka instrumen tersebut dikatakan tidak reliabel

Selain valid, alat ukur tersebut juga harus memiliki keandalan atau reliabilitas. Suatu alat ukur dapat diandalkan jika alat ukur tersebut digunakan berulang kali akan memberikan hasil yang relatif sama (tidak jauh berbeda). Untuk melihat andal tidaknya suatu alat ukur digunakan pendekatan secara statistika, yaitu melalui koefisien reliabilitas. Apabila koefisien reliabilitas lebih besar dari 0,70 maka secara keseluruhan pernyataan dikatakan reliabel.

### 3.5.3 Method Of Successive Interval (MSI)

Metode suksesif interval merupakan proses mengubah data ordinal menjadi data interval. Setelah memperoleh data dari hasil penyebaran kuesioner berupa ordinal perlu ditransformasi menjadi data interval, karena penggunaan analisis linier berganda data yang telah diperoleh harus merupakan data dengan skala interval. Teknik transformasi yang paling sederhana dengan menggunakan MSI (*Method Of Successive Internal*).

Dalam banyak prosedur statistik seperti regresi, korelasi Pearson, uji t dan lain sebagainya mengharuskan data berskala interval. Oleh karena itu, jika kita hanya mempunyai data berskala ordinal; maka data tersebut harus diubah kedalam bentuk interval untuk memenuhi persyaratan prosedur tersebut. Kecuali jika kita menggunakan prosedur, seperti korelasi Spearman yang mengujikan data berskala ordinal; maka kita tidak perlu mengubah data yang sudah ada tersebut. Langkah-langkah menganalisis data dengan menggunakan MSI sebagai berikut:

1. Menentukan frekuensi setiap responden (berdasarkan hasil kuesioner yang dibagikan, hitung berapa banyak responden yang menjawab 1-5 untuk setiap pertanyaan).
2. Menentukan berapa responden yang akan memperoleh skor-skor yang telah ditentukan dan dinyatakan sebagai frekuensi.

3. Setiap frekuensi pada responden dibagi dengan keseluruhan responden disebut dengan proposi.
4. Menentukan proposi kumulatif yang selanjutnya mendekati atribur normal.
5. Dengan menggunakan tabel distribusi normal standar tentukan nilai Z.
6. Menghitung *Scale Value* (SV) untuk masing-masing reponden dengan rumusan berikut.

$$SV = \frac{(\text{density at lower limit}) - (\text{density at upper limit})}{(\text{area under upper limit}) - (\text{area under lower limit})}$$

7. Menghitung skor hasil transformasi untuk setiap pilihan jawaban dengan rumus:

$$y = sv + [k]$$

$$k = 1[SVmin]$$

Catatan, nilai Sv terkecil atau nilai negatif terbesar diubah menjadi sama dengan 1 (satu).

### 3.6 Metode Analisis Data dan Uji Hipotesis

Metode analisis data merupakan suatu cara untuk mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data setiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Untuk penelitian yang tidak merumuskan hipotesis, langkah terakhir tidak dilakukan.

Analisis data dalam bentuk statistik deskriptif antara lain adalah penyajian data melalui tabel, grafik, diagram, lingkaran, pictogram, perhitungan modus, median, mean, perhitungan desil,

persentil, perhitungan penyebaran data melalui perhitungan rata-rata dan standar deviasi, perhitungan presentase. Dalam statistik deskriptif juga dapat dilakukan mencari kuatnya suatu hubungan antar variabel melalui analisis kolerasi, melakukan prediksi, dengan analisis regresi, dan membuat perbandingan dengan membandingkan rata-rata data sampel atau populasi (Sugiyono. 2017:148). Kebenaran hipotesis itu harus dibuktikan melalui data yang terkumpul.

Berdasarkan pendapat yang telah di paparkan peneliti sampai pada pemahaman bahwa analisis data digunakan juga untuk menguji hipotesis yang diajukan peneliti, karena analisis data yang dikumpulkan digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen ( $X_1$ ) = kompensasi, ( $X_2$ ) = beban kerja, ( $X_3$ ) = kepemimpinan terhadap variabel dependen ( $Y$ ) = kinerja pegawai.

### 3.6.1 Analisis Deskriptif

Metode deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis mengenai karakteristik dari responden yang terdiri dari usia, pendidikan, dan penghasilan. Dimana variabel  $X_1$  (kompensasi) variabel  $X_2$  (beban kerja),  $X_3$  (kepemimpinan) dan variabel  $Y$  (keputusan pembelian), setiap item dari kuesioner tersebut memiliki lima jawaban dengan bobot atau nilai yang berbeda. Setiap pilihan jawaban akan diberikan skor, maka responden harus menggambarkan, mendukung pertanyaan (item negatif). Skor atas pilihan jawaban untuk kuisisioner yang diajukan untuk pertanyaan positif dan negatif menurut Sugiyono (2017:93) adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.2**

**Alternatif Jawaban Skala *Likert***

Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
--------------------	-------------

Sangat Tidak Setuju	1
Tidak setuju	2
Kurang Setuju	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

Sumber: Sugiyono (2017:93)

Berdasarkan Tabel 3.2 dapat diketahui bahwa dalam pernyataan-pernyataan positif dan negatif memiliki bobot nilai yang berbanding terbalik. Peneliti pada kuisioner penelitian ini menggunakan pernyataan positif sehingga jawaban sangat setuju memiliki nilai 5 (lima), setuju memiliki nilai 4 (empat), kurang setuju memiliki nilai 3 (tiga), tidak setuju memiliki nilai 2 (dua), dan sangat setuju memiliki nilai 1 (satu).

Pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan kedua variabel di atas (variabel independen dan variabel dependen) dalam oprasionalisasi variabel ini semua variabel diukur oleh instrumen pengukur dalam bentuk kuisioner. Skala *likert* digunakan untuk menganalisis setiap pernyataan atau indikator, yang kemudian dihitung frekuensi jawaban setiap kategori (pilihan jawaban) dan kemudian dijumlahkan. Setelah setiap indikator mempunyai jumlah, kemudian dirata-ratakan dan selanjutnya peneliti gambarkan dalam suatu garis kontinum untuk mengetahui kategori dari hasil rata-rata tersebut. Peneliti dalam menentukan kategori skala pada garis kontinum menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\sum p = \frac{\sum \text{jawaban kuesioner}}{\sum \text{pertanyaan} \times \sum \text{responden}} = \text{skor rata - rata}$$

Setelah diketahui skor rata-rata, maka hasil tersebut dimasukan kedalam garis kontinum dengan kecenderungan jawaban responden yang akan didasarkan pada nilai rata-rata skor yang selanjutnya akan dikategorikan pada rentang skor sebagai berikut ini :

$$NJI(\text{Nilai Jenjang Interval}) = \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{jumlah kriteria jawaban}}$$

Dimana:

Nilai tertinggi = 5

Nilai terendah = 1

NJI (nilai jenjang interval) =  $\frac{5-1}{5} = 0,8$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat diketahui kategori skala tabel sebagai berikut :

**Tabel 3.3**

**Kategori Skala**

No	Interval	Kategori
1	1,00-1,80	Sangat Tidak Baik
2	1,81-2,60	Tidak Baik
3	2,61-3,40	Kurang Baik
4	3,41-4,20	Baik
5	4,21-5,00	Sangat Baik

Sumber : Sugiyono (2017:95)

Setelah nilai rata-rata jawaban yang diketahui, kemudian hasil tersebut diinterpretasikan dengan alat bantu garis kontinum, yaitu sebagai berikut:



Sumber : Sugiyono, 2017

**Gambar 3.1**

## **Garis Kontinum**

### **3.6.2 Analisis Verifikatif**

Analisis verifikatif adalah suatu penelitian yang ditunjukkan untuk menguji teori dan penelitian akan coba menghasilkan informasi ilmiah baru yakni status hipotesis yang berupa kesimpulan apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak.

Menurut Sugiyono, (2017:54). Dalam penelitian ini untuk mengetahui hasil yang berkaitan dengan pengaruh kompensasi, beban kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Menggunakan analisis verifikatif dapat menggunakan metode seperti berikut ini :

#### **3.6.2.1 Analisis Regresi Linier Berganda**

Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linier antara dua atau lebih variabel independen ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) dengan variabel dependen ( $Y$ ). Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen (bebas) dengan variabel dependen (terikat) apakah masing-masing variabel independen (bebas) berpengaruh positif atau negatif terhadap variabel dependen (terikat) dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen (terikat) apabila nilai variabel independen (bebas) mengalami kenaikan atau perubahan.

Dikatakan regresi linier berganda, karena jumlah variabel bebas (independen) sebagai prediktor lebih dari satu, analisis regresi linier berganda merupakan metode statistik yang paling jamak dipergunakan dalam penelitian-penelitian sosial, terutama penelitian ekonomi. Adapun persamaan regresi linier berganda dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + e$$

Dimana:

$Y$  = Variabel terikat (kinerja pegawai)

a = Bilangan konstanta

B<sub>1</sub>, B<sub>2</sub> dan B<sub>3</sub> = Koefesien kompensasi, beban kerja dan kepemimpinan.

X<sub>1</sub> = Variabel bebas (Kompensasi)

X<sub>2</sub> = Variabel bebas (Beban Kerja)

X<sub>3</sub> = Variabel bebas (Kepemimpinan)

e = Error atau faktor gangguan lain yang mempengaruhi kinerja pegawai selain kompensasi, beban kerja dan kepemimpinan.

### 3.6.2.2 Analisis Korelasi Berganda

Analisis ini merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui derajat atau hubungan antara variabel kompensasi, beban kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Korelasi yang digunakan adalah korelasi berganda dengan rumus sebagai berikut :

$$R^2 = \frac{JK(\text{reg})}{\Sigma Y^2}$$

Dimana :

R<sup>2</sup> = Koefesien korelasi berganda

JK(reg) = Jumlah kuadrat regresi dalam bentuk deviasi

ΣY<sup>2</sup> = Jumlah kuadrat total korelasi

Apabila r = 1, artinya terdapat hubungan antara variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> dan Y Apabila r = -1, artinya terdapat hubungan antar variabel negatif

Apabila r = 0, artinya tidak terdapat hubungan korelasi

Besarnya koefesien korelasi berkisar antara +1 s/d -1. Koefesien korelasi menunjukkan kekuatan (*strength*) hubungan linear dan arah hubungan dua variabel acak. Pengaruh kuat atau tidaknya antar variabel maka dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 3.4**

### Taksiran Besarnya Koefesien Korelasi

Interval koefisien	Tingkat Hubungan
0,000 – 0,199	Sangat Rendah
0,200 – 0,399	Rendah
0,400 – 0,599	Sedang
0,600 – 0,799	Kuat
0,800 – 0,999	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2017:184)

### 3.6.3 Uji Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017:64) “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan”. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi, hipotesis juga dinyatakan jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik, Sugiyono (2017:64). Pengujian hipotesis bertujuan untuk menguji kebenaran dari hipotesis yang telah dirumuskan pada bagian sebelumnya. Penolakan dan penerimaan hipotesis sangat bergantung pada hasil penyelidikan terhadap fakta-fakta yang sudah dikumpulkan. Uji hipotesis antara variabel X1 (Kompensasi), X2 (Beban Kerja), X3 (Kepemimpinan) dan Y (Kinerja Pegawai).

#### 3.6.3.1 Uji Hipotesis Simultan (Uji F)

Uji F untuk mengetahui apakah semua variabel independen mampu menjelaskan variabel dependennya, maka dilakukan uji hipotesis secara simultan dengan menggunakan uji statistik F. Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Hipotesis yang dikemukakan dapat dijabarkan sebagai berikut :

$H_0 : \beta_1 \beta_2 \beta_3 = 0$ , tidak terdapat pengaruh kompensasi, beban kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

$H_1 : \beta_1 \beta_2 \beta_3 \neq 0$ , Terdapat pengaruh kompensasi, beban kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Pasangan hipotesis tersebut kemudian diuji untuk diketahui tentang diterima atau ditolaknya hipotesis. Untuk melakukan pengujian uji signifikian koefisien berganda digunakan rumus sebagai berikut:

$$F = \frac{R^2 / K}{(1 - R^2)(n - K - 1)}$$

Dimana:

$R^2$  = Koefisien korelasi ganda yang telah ditentukan

$K$  = Banyaknya variabel bebas

$N$  = Ukuran sample

$F$  =  $F_{hitung}$  yang selanjutnya dibandingkan dengan  $F_{tabel (n-k-1)}$  = Derajat

Kebebasan

Maka akan diperoleh distribusi F dengan pembilang ( $K$ ) dan penyebut ( $n-k-1$ ) dengan ketentuan sebagai berikut :

Tolak  $H_0$  jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  –  $H_1$  diterima (signifikan)

Terima  $H_0$  jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  –  $H_1$  ditolak (tidak signifikan)

### 3.6.3.2 Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

Hipotesis parsial digunakan untuk mengetahui sejauh mana hubungan variabel yang satu dengan variabel yang lain, apakah hubungan tersebut saling mempengaruhi atau tidak. Hipotesis parsial dijelaskan ke dalam bentuk statistik sebagai berikut:

1.  $H_0 : \beta_1 = 0$ , tidak terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai
2.  $H_1 : \beta_1 \neq 0$ , terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai
3.  $H_0 : \beta_2 = 0$ , tidak terdapat pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai
4.  $H_1 : \beta_2 \neq 0$ , terdapat terdapat pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai
5.  $H_0 : \beta_3 = 0$ , tidak terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai
6.  $H_1 : \beta_{33} \neq 0$ , terdapat terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Kemudian dilakukan pengujian dengan menggunakan rumus Uji hipotesis parsial atau Uji t dengan signifikansi 10% atau dengan tingkat keyakinan 90% dengan rumus sebagai berikut:

$$t = r \sqrt{\frac{n - k - 1}{1 - r^2}}$$

Dimana :

$n$  = Jumlah sampel

$r_p$  = Nilai korelasi parsial

Selanjutnya hasil hipotesis thitung dibandingkan ttabel dengan ketentuan sebagai berikut :

Terima  $H_0$  Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  –  $H_1$  ditolak (tidak signifikan)

Tolak  $H_0$  Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  –  $H_1$  diterima (signifikan)

Bila hasil pengujian statistik menunjukkan  $H_0$  ditolak berarti variabel-variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan.

### 3.6.3.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat persentase (%) besarnya kontribusi (pengaruh) variabel kompensasi ( $X_1$ ), variabel beban kerja ( $X_2$ ), dan kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap

variabel kinerja pegawai (Y). Langkah perhitungan analisis koefisien determinasi yang dilakukan yaitu analisis koefisien determinasi berganda (simultan) dan analisis koefisien determinasi parsial, dengan rumus sebagai berikut:

a. Analisis Koefisien Determinasi Berganda

Analisis koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar presentase variabel variabel kompensasi ( $X_1$ ), variabel beban kerja ( $X_2$ ), dan kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Secara simultan dengan mengkuadratkan koefisien korelasinya yaitu :

$$Kd = r^2 \times 100\%$$

Dimana :

Kd = Nilai koefisien determinasi

r = Koefisien korelasi *product moment*

100% = Pengali yang menyatakan dalam persentase

b. Analisis Koefisien Determinasi Parsial

Digunakan untuk mengetahui seberapa besar presentase variabel kompensasi ( $X_1$ ), variabel beban kerja ( $X_2$ ), dan kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) secara parsial:

$$KD = B \times \text{Zero Order} \times 100\%$$

Dimana :

B = Beta (nilai *standarlized coefficients*)

Zero Order = Matrik Kolerasi variabel bebas dengan variabel terikat dimana apabila:

Kd = 0, berarti pengaruh variabel X terhadap variabel Y, lemah

Kd = 1, berarti pengaruh Variabel X terhadap Variabel Y, kuat.

### **3.7 Rancangan Kuesioner**

Kuesioner adalah instrumen pengumpulan data atau informasi yang dioperasionalkan ke dalam bentuk item atau pernyataan. Penyusunan kuesioner dilakukan dengan harapan dapat mengetahui variabel-variabel apa saja yang menurut responden merupakan hal penting. Kuesioner ini berisi pernyataan mengenai variabel kompensasi, beban kerja, kepemimpinan dan kinerja pegawai sebagaimana yang tercantum pada operasionalisasi variabel. Kuesioner ini bersifat tertutup, dimana pernyataan yang membawa responden ke jawaban alternatif yang sudah ditetapkan sebelumnya, sehingga responden tinggal memilih pada kolom yang telah disediakan. Responden tinggal memilih pernyataan yang sudah disediakan peneliti seperti adanya pilihan sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Responden tinggal memilih kolom yang tersedia dari pernyataan yang telah disediakan oleh peneliti menyangkut variabel-variabel yang sedang diteliti.

### **3.8 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian yang dilakukan oleh penulis dilaksanakan di Koperasi Pegawai Kota Bandung yang terletak di Jalan Wastukencana Nomer 5, Babakan Ciamis, Kecamatan Sumur Bandung, Kota Bandung, Jawa Barat, penelitian dilakukan pada bulan Februari tahun 2020 sampai dengan Oktober tahun 2020