

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN & PROPOSISI

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, dikemukakan teori-teori dan generalisasi-generalisasi hasil penelitian yang ada hubungannya dengan Sumber Daya Manusia untuk dijadikan landasan teori dalam pelaksanaan penelitian ini, terutama yang berhubungan dengan beban kerja, kompensasi dan kinerja pegawai dalam organisasi. Adanya landasan teori ini merupakan ciri bahwa penelitian ini merupakan penelitian secara ilmiah dalam mendapatkan data. Selain itu, dengan kajian pustaka ini penelitian dapat mengemukakan secara menyeluruh teori-teori yang signifikan dengan variabel permasalahan yang terjadi.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan dengan aktivitas satu dengan aktivitas lain. Aktivitas tersebut tidak hanya mengelola orang-orang yang berbeda dalam satu organisasi, melainkan mencakup tindakan-tindakan mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerak pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Rangkaian ini dinamakan proses manajemen. Prinsip 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, skill maupun waktu yang dimiliki dapat dikembangkan dengan mengatur dan membagi tugas, wewenang dan tanggung jawabnya kepada orang lain. Sehingga membentuk kerjasama yang sinergis dan berkelanjutan, karena manajemen adalah merupakan kegiatan dimana pencapaian suatu tujuan adalah melalui kerjasama antar sesama. Sehingga akan menghasilkan suatu produk atau jasa secara efektif dan efisien. Berikut ini dikemukakan beberapa pengertian manajemen menurut para ahli diantaranya :

Menurut Robbins and Coulter (2016:6) mengatakan bahwa :

Management as the process of coordinating work activities so that they are completed efficiently and effectively with through other people". Artinya, manajemen sebagai proses koordinasi aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain.

Richard L. Daft (2016:8) mendefinisikan bahwa :

"Management is the achievement of organizational goals in an effective and efficient way through planning, organizing, leadership and control of organizational resource". Artinya, manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya organisasi.

Menurut Hasibuan (2016:1), manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengatur apa yang diatur,

siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya. Berikut ini penjelasannya adalah sebagai berikut :

1. Yang mengatur adalah semua unsur manajemen, yakni 6m (*man, money, method, materials, mechines, dan market*).
2. Tujuan diatur adalah agar 6m (*man, money, method, materials, mechines, dan market*) lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mewujudkan tujuan.
3. Harus diatur supaya 6m (*man, money, method, materials, mechines, dan market*) itu bermanfaat optimal, terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi.
4. Yang mengatur adalah pimpinan dengan kepeimpinannya yaitu pimpinan puncak, manajer madya, dan supervisi.
5. Mengaturnya adalah dengan melakukan kegiatan urutan-urutan fungsi manajemen tersebut.

Berdasarkan definisi manajemen menurut beberapa para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengendalian, dan pengontrolan sumber daya pada organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Berdasarkan perkembangannya, fungsi manajemen ini oleh para pakar manajemen dikembangkan, ada yang hanya menggunakan empat fungsi, ada juga

yang lima fungsi, dan lain sebagainya. Namun, pada prinsipnya setiap fungsi memiliki penjabaran makna yang lebih luas. Masing-masing fungsi tidak berdiri sendiri, melainkan saling berhubungan dan saling mempengaruhi serta bergerak kearah yang sudah direncanakan. Berikut merupakan fungsi-fungsi manajemen menurut Robbins dan Coulter (2016:9) adalah sebagai berikut :

1. Fungsi perencanaan (*Planning*), seorang manajer akan mendefinisikan sasaran-sasaran, menetapkan strategi, mengembangkan rencana kerja yang terpadu, dan mengkoordinasikan berbagai aktivitas dalam mencapai sasaran-sasaran tersebut.
2. Fungsi pengorganisasian (*Organizing*), seorang manajer akan menentukan tugas-tugas apa yang harus diselesaikan, siapa-siapa yang akan melakukannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, bagaimana struktur dan desain organisasi, dan dimana keputusan tersebut harus diambil.
3. Fungsi kepemimpinan (*Leading*), seorang manajer harus dapat memotivasi para bawahannya, membantu menyelesaikan konflik di antara mereka, mengarahkan para individu atau kelompok-kelompok individu dalam bekerja, memilih metode komunikasi yang paling efektif, serta menangani beragam isu lainnya yang berkaitan dengan perilaku karyawan.
4. Fungsi pengendalian (*Controlling*), seorang manajer harus dapat memantau, membandingkan, dan mengevaluasi sejauh mana segala sesuatunya telah dilakukan sesuai rencana, memastikan sasaran-sasaran dapat dicapai, dan pekerjaan-pekerjaan diselesaikan sebagaimana mestinya.

2.1.1.2 Unsur-Unsur Manajemen

Menurut George R. Terry (2017:12) dialih bahasakan oleh Hasibuan (2017:12-20), berikut ini :

1. *Man* (Manusia, Tenaga Kerja)

Manusia merupakan penggerak utama untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen dan melakukan semua aktivitas-aktivitas 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. *Money* (Uang)

Uang juga merupakan faktor yang sangat penting dalam setiap proses pencapaian suatu tujuan. Setiap kegiatan maupun aktivitas-aktivitas yang dilakukan tidak akan terlaksana tanpa adanya penyediaan uang atau biaya yang cukup. Uang juga merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai suatu perusahaan atau organisasi.

3. *Machines* (Alat-Alat Atau Mesin)

Mesin digunakan untuk memberi kemudahan dan 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 dengan baik.

4. *Methods* (Metode Atau Cara-Cara Untuk Mencapai Tujuan)

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

5. *Materials* (Bahan-Bahan Atau Perlengkapan)

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

6. Market (Pasar Untuk Menjual Produk)

Pemasaran adalah system keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditunjukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang, jasa, ide kepada pasar sasaran dapat mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan pesaing.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah aset (kekayaan) utama yang paling penting dalam perusahaan, sehingga harus dipelihara dengan baik. Sumber daya manusia sekarang ini sangat besar pengaruhnya bagi kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan, baik bagi perusahaan yang berorientasi pada keuntungan seperti perusahaan bisnis, perusahaan swasta maupun perusahaan instansi pemerintah. Peran sumber daya manusia adalah untuk

mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien. Berikut beberapa definisi mengenai manajemen sumber daya manusia menurut para ahli :

Pendapat lain oleh Noe dalam Kasmir (2017:6) menyatakan bahwa “*Human Resources Management refers to the policies, practices and systems that influence employees’ behavior, attitudes, and performance*”. Hal tersebut menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagaimana mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan melalui kebijakan dan sistem yang dimiliki oleh perusahaan.

Sedangkan menurut Edy Sutrisno (2017:6) menyatakan bahwa, manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Sama halnya dengan Edwin B. Flippo dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:7) yang menyatakan : “Manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan karyawan dengan maksud dan tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat”.

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli tersebut dapat disimpulkan peneliti simpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen dari *planning, organizing, leading, dan controlling* dengan cara mengelola sumber daya manusia

agar mereka dapat mengerjakan pekerjaannya dengan efektif dan efisien dengan maksud terwujudnya perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi dan tugas tertentu, fungsi itulah yang akan mengatur sumber daya manusia yang ada disebuah perusahaan. Menurut Edy Sutrisno (2017:9) fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari

1. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu mewujudnya tujuan. Perencanaan itu untuk menetapkan program kepegawaian ini, meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan dan pengadaan

Pengadaan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya

tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

6. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

7. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Si satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan atau keuntungan, sedangkan di lain pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia. Karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

8. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan kegiatan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan normal sosial.

10. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dengan mengelola pegawai, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya sangat bergantung kepada manusia untuk mengelola organisasi tersebut. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola sedemikian rupa untuk mengoptimalkan kemampuan atau potensi yang dimiliki sehingga mampu menghasilkan kinerja yang baik dan pada akhirnya tujuan organisasi atau perusahaan tersebut dapat tercapai.

Menurut Herman Sofyandi dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:11) tujuan manajemen sumber daya manusia tersebut dapat dijabarkan ke dalam tujuan yang lebih operasional yaitu sebagai berikut :

1. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

2. Tujuan Organisasi

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

3. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuan, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

2.1.3 Kompensasi

Pemberian kompensasi sangat penting bagi suatu perusahaan/organisasi baik pemerintahan maupun badan usaha swasta. Hal tersebut sangat berguna bagi organisasi untuk mendapatkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya dan upaya dalam meningkatkan kinerja. Kompensasi bisa berupa finansial, yaitu gaji, bonus, insentif maupun non finansial yang berupa fasilitas dan tunjangan.

2.1.3.1 Pengertian Kompensasi

Pegawai yang memiliki kemampuan yang kompeten dibidangnya tentu akan mendapatkan kompensasi yang sebanding dengan kinerja pegawai tersebut. Tingkatan kompensasi yang akan diterima oleh setiap pegawai tentu akan berbeda. Tingkatan kompensasi yang diperoleh oleh setiap pegawai menentukan status, gaya hidup, dan perasaan pegawai terhadap organisasinya. Untuk lebih memahami

tentang kompensasi, berikut definisi kompensasi menurut para ahli antara lain sebagai berikut.

Menurut Sastrohadiwiryono dalam Donni (2016:319) menyatakan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Wrether & Davis dalam Wibowo (dalam Mellasanti, 2016:289) *“compensation is what employee receive in change of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually design and administers employee compensation”*. Artinya, kompensasi adalah apa yang seseorang karyawan/ pegawai/ pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya.

Menurut Sedarmayanti (2017:173) menyatakan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atau kontribusi kepada perusahaan/organisasi. Sedangkan menurut Hasibuan dalam R.Supomo & Eti Nurhayati (2018: 95) menjelaskan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, secara langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Berdasarkan definisi kompensasi dari para ahli diatas, peneliti sampai pada pemahaman bahwa kompensasi dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang

diterima oleh pegawai sebagai balas jasa dari pekerjaan yang diberikan kepada organisasi atau perusahaan.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Dalam pemberian kompensasi harus diperhatikan bahwa kompensasi memiliki nilai yang berbeda bagi masing-masing individu yang menerimanya, untuk memberikan rasa keadilan dan tingkatan atas pekerjaan yang ditugaskannya atau sesuai dengan resiko yang diterima, serta hal ini disebabkan karena masing-masing individu memiliki kebutuhan, keinginan dan pandangan yang berbeda satu sama lainnya. Oleh karena itu, dalam menetapkan suatu kebijakan pemberian kompensasi oleh suatu perusahaan atau organisasi terdapat faktor-faktor yang harus dipertimbangkan selain faktor jumlahnya.

Dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:99) menjelaskan bahwa besar kecilnya suatu kompensasi dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yaitu:

1. Penawaran dan Permintaan

Pencari kerja (penawaran) jumlahnya lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan).

2. Pendidikan, Tanggungan dan Pengalaman

Pemberian kompensasi harus sesuai dengan pendidikan para pegawainya, misalnya pada tingkat pendidikan sarjana harus dibedakan dengan jenjang pendidikan yang lainnya, demikian juga natara yang berpegalaman dengan yang belum berpegalaman dan sesuia dengan pengorbanan yang diberikan oleh pegawai terhadap perusahaan.

3. Kemampuan Perusahaan

Pemberian kompensasi berdasarkan tingkat keuntungan perusahaan, jika organisasi mengalami keuntungan maka pekerjaan akan menikmati keuntungan organisasi tersebut, namun sebaliknya apabila perusahaan mengalami kerugian, perusahaan akan memberikan kompensasi sesuai dengan kemampuan perusahaan.

4. Serikat Buruh atau Organisasi

Besar kecilnya pemberian suatu kompensasi akan dipengaruhi oleh serikat buruh atau organisasi pekerja. Apabila serikat buruh memiliki pengaruh besar terhadap jalannya perusahaan maka tingkat kompensasi yang diberikan akan semakin besar.

5. Pemerintah dan Undang-Undang Keppres

Pemerintah telah menetapkan besarnya batas upah minimum untuk pekerja demi menjaga kesejahteraan para pekerja dan memenuhi kebutuhan para pekerja.

2.1.3.3 Sistem Kompensasi

Dalam praktek di dunia ini, sejak zaman “dahulu kala” yaitu zaman dimana manusia mulai “menjual tenaga” yaitu bekerja pada manusia lain dengan mendapat imbalan sudah diterapkan berbagai cara menetapkan dan menghitung imbalan tersebut. Sampai saat ini, yang tercatat dalam berbagai buku adalah cara- cara dibawah ini menurut Achmad S. Ruky (2016:11), yaitu :

1. *Piece Rate*

Padanan istilah ini dalam Bahasa Indonesia adalah Upah Borongan walaupun tidak terlalu tepat. Dalam cara ini, orang yang menjual tenaga (dengan melakukan atau membuat sesuatu) dibayar atas dasar kuantitas barang yang dia selesaikan dan serahkan pada pemberi kerja. Pemberi kerja dan pekerja sejak awal telah menyepakati berapa rupiah dia akan dibayar untuk tiap potong atau tiap kilogram (dll.) barang yang dihasilkan. Jadi, pada akhir waktu yang ditetapkan bisa per hari, tiap minggu, atau tiap bulan dilakukan perhitungan dan pembayaran. Di Indonesia cara perhitungan ini telah dan masih diterapkan khususnya pada sektor informal misalnya penggalian pasir kuarsa, pembuatan batu bata dan genteng di pedesaan dan pekerjaan pengrajin yang membuat produk rajutan yang dikerjakan di rumah penjual tenaga setiap saat mereka punya waktu. Pada sektor formal, cara ini pernah diterapkan misalnya industri garmen dan di perkebunan sampai akhir tahun 80-an tetapi kemudian dilarang oleh Pemerintah dan pemberi kerja (pengusaha) diwajibkan membayar Upah Minimum untuk tiap hari kerja saat tenaga kerja masuk kerja.

2. *Person Based*

Dalam sistem ini, besarnya remunerasi yang dibayarkan tergantung pada orang yang jadi penjual tenaga. Cara ini digunakan oleh Pemerintah yang menetapkan remunerasi Pegawai Negeri atas dasar “golongan gaji dan pangkat” sedangkan “golongan gaji” dan “pangkat” mereka didasarkan pada ijazah yang mereka miliki. Sebenarnya, Undang-Undang No.43 Tahun

1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian pasal 7 ayat 1 berbunyi sebagai berikut: “Setiap Pegawai Negeri berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya. “Tetapi dalam kenyataannya, penetapan besaran gaji tidak ada hubungannya dengan kaitannya dengan beban kerja masing-masing.

3. *Market Based*

Dalam sistem ini, pemberi kerja cukup mengecek berapa besar upah atau gaji untuk pekerjaan tertentu di suatu daerah tertentu dan menggunakan “harga pasaran” upah untuk Pembantu Rumah Tangga dan pekerjaan-pekerjaan sejenis. Untuk organisasi kecil seperti Kantor Pengacara/Konsultan Hukum, Kantor Akuntan Publik, Konsultan Manajemen, Klinik Pengobatan, dan organisasi sejenis yang jumlah tenaga kerja dan jenis pekerjaannya hanya belasan juga menggunakan “harga pasaran” ini sebagai patokan.

4. *Job Based*

Untuk organisasi besar, khususnya perusahaan, yang struktur organisasinya cukup besar dengan puluhan bahkan ratusan jabatan dan mempekerjakan ratusan bahkan ribuan orang, cara menetapkan besarnya remunerasi umumnya didasarkan pada “pekerjaan yang dilaksanakan” oleh seorang pekerja, bukan kualifikasi pekerja tersebut. Cara ini adalah yang disebut Job Based atau Job Value Based. Yaitu berbasis “nilai” (bobot) jabatan. Sejak ditetapkannya Undang-Undang Aparatur Sipil Negara tahun 2016 cara

tersebut menjadi sistem Remunerasi Berbasis Nilai Jabatan. Seluruh Asas Kompensasi.

2.1.3.4 Asas Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017:122), asas kompensasi harus berdasarkan asas adil dan asas layak serta mempertahankan undang-undang perburuhan yang berlaku.

1. Asas adil Besarnya kompensasi harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab dan jabatan.
2. Asas layak dan wajar

Suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolak ukur layak sangat relatif, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan yang diterapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten.

2.1.3.5 Jenis-Jenis Kompensasi

Pada dasarnya pemberian kompensasi antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya sering kali berbeda, baik dalam hal jumlah yang dibayar maupun komponen-komponen kompensasinya. Namun jenis-jenis kompensasi yang diberikan biasanya sama atau tidak terlalu jauh berbeda. Dalam praktiknya ada banyak jenis kompensasi yang diberikan perusahaan. Menurut Kasmir (2018:240) secara garis besar kompensasi dibagi kedalam dua macam kompensasi yang dapat diberikan kepada karyawan, yaitu :

1. Kompensasi keuangan

Kompensasi keuangan merupakan kompensasi yang diberikan dalam bentuk uang baik secara periodik (mingguan, bulanan, atau tahunan).

Menurut Nawawi (2005: 316) Kompensasi keuangan terbagi menjadi dua yaitu (1) gaji pokok yang terdiri dari gaji dan upah, dan (2) gaji variabel yang terdiri dari bonus, komisi dan insentif. Berikut ini merupakan penjelasan dari masing-masing komponen :

a. Gaji

Menurut Herman Sopyandi (2008:162) Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada pegawai secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan. Gaji bersifat tetap, artinya jumlahnya diberikan secara bulan yang besarnya bervariasi sesuai dengan golongan atau kepangkatan yang diembannya. Besarnya gaji juga ditentukan oleh berbagai pertimbangan, utamanya adalah masalah kinerjanya karyawan, disamping kemampuan perusahaan.

b. Upah

Upah merupakan pendapatan yang diperoleh dalam mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Pembayaran upah bersifat tidak tetap yang diberikan harian, mingguan, atau sesudah pekerjaan diselesaikan. Biasanya pembayaran upah diberikan kepada pekerja lepas atau harian. Sementara menurut Veitzal Rivai (2011:222) upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan, atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

c. Bonus

Bonus merupakan pembayaran yang dilakukan kepada seseorang karena prestasinya atau prestasi perusahaan secara keseluruhan. Bonus biasanya diberikan apabila dalam dua jenis, yaitu bonus umum dan bonus khusus. Bonus umum diberikan kepada semua karyawan yang besarnya biasanya tergantung dari jabatannya. Sementara itu bonus khusus yaitu bonus yang diberikan untuk individu dan bonus kelompok (unit kerja). Bonus ini diberikan karena adanya kinerja atau prestasi kerja individu atau kelompok yang meningkat. Besarnya bonus yang diterima, biasanya tergantung kinerja karyawan dan keuntungan perusahaan.

d. Komisi

Komisi merupakan kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan, misalnya dalam kemampuannya menjual suatu barang atau produk. Besarnya komisi yang diberikan tergantung dari kesepakatan yang telah dibuat sebelumnya.

e. Insentif

Insentif merupakan rangsangan yang diberikan untuk mendorong karyawan meningkatkan kinerja, sehingga dengan pemberian insentif kinerja akan meningkat. Insentif juga diberikan untuk pekerjaan tertentu yang tidak semua orang mau atau mampu untuk melaksanakannya. Insentif dapat diberikan untuk mereka yang hadir tepat waktu tanpa absen dalam suatu periode. Atau dapat pula insentif diberikan setelah

selesai melakukan pekerjaan yang melebihi dari target yang telah ditentukan. Menurut Herman Sofyandi (2008:162) insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

2. Kompensasi bukan keuangan

Kompensasi bukan keuangan merupakan kompensasi yang diberikan dalam bentuk tunjangan-tunjangan guna meningkatkan kesejahteraan karyawan baik fisik maupun batin. Jenis kompensasi bukan keuangan terdiri dari (1) Tunjangan kesehatan, (2) perumahan, serta (3) kesejahteraan karyawan. Pemberian kompensasi ini disesuaikan dengan perusahaan masing-masing dan hubungan antara pengusaha dan para pekerja. Perusahaan yang telah maju biasanya memberikan banyak tunjangan guna mempertahankan karyawan yang berkualitas dan agar meningkatkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

Kesimpulannya jenis-jenis kompensasi dapat berbeda-beda pada setiap perusahaan. Pemberian jenis-jenis kompensasi ini disesuaikan dengan kondisi dan kemampuan perusahaan. Perusahaan maju memberikan banyak jenis kompensasi agar meningkatkan loyalitas karyawan. Pemberian kompensasi tidak terlepas dari indikator kompensasi.

2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Kompensasi

Pemberian kompensasi dimaksudkan instansi untuk meningkatkan kinerja pegawai dan diberikan dalam bentuk uang serta fasilitas lainnya untuk memenuhi kebutuhan setiap pegawainya. Dengan demikian kompensasi merupakan bentuk kepuasan kerja yang dinyatakan dalam bentuk uang maupun fasilitas. Menurut

Sedarmayanti (2017:175) terdapat dua dimensi dan beberapa indikator dari kompensasi yaitu diantaranya sebagai berikut:

1. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung merupakan bentuk penghargaan atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap dalam bentuk uang secara tunai atau berupa barang berdasarkan kontribusi atas jasa pegawai yang dilakukan. Adapun indikator kompensasi langsung yaitu:

- a. kesesuaian gaji dengan pekerjaan
- b. kesesuaian insentif dengan hasil yang diterima
- c. bonus yang diterima sesuai dengan pekerjaan.

2. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan pemberian kompensasi atas keuntungan perusahaan bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, yang dapat berupa uang atau barang. Adapun indikator dari kompensasi tidak langsung yaitu:

- a. kesesuaian pemberian tunjangan dengan yang diharapkan
- b. kesesuaian asuransi dengan kebutuhan hidup
- c. kesesuaian fasilitas dengan kebutuhan pekerjaan
- d. kesesuaian penghargaan yang diberikan dengan hasil kerja.

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 tujuan 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

Pengertian beban kerja menurut Suci R. Mar'ih (2017:22) menyatakan bahwa beban kerja merupakan pekerjaan pekerjaan besar yang harus dilaksanakan seperti jam kerja yang cukup tinggi, tekanan kerja yang cukup besar, atau berupa besarnya tanggung jawab yang besar atas pekerjaan yang diampunya.

Berikut beberapa pengertian beban kerja dari beberapa ahli :

Pengertian beban kerja menurut Menpa (2018:52) yang dikutip oleh Luh Kadek Budi Martini adalah :

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

Sedangkan pendapat lain menurut Siswanto (2017:38) yang dikutip oleh Nova Ellyzar, beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisa jabatan, teknik analisis beban kerja, atau teknik manajemen lainnya dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi.

Menurut Robbins dalam Tisa (2017:17) menyatakan bahwa positif negatifnya beban kerja merupakan masalah persepsi. Persepsi terhadap beban kerja

berkaitan dengan faktor atribut peran dan pekerjaan. Hal ini dikarenakan persepsi terhadap beban kerja merupakan yang erat hubungannya dengan suatu pekerjaan, dimana individu memberikan penilaian mengenai sejumlah tuntutan tugas atau kegiatan yang membutuhkan aktivitas mental dan fisik yang harus ia selesaikan dalam waktu tertentu, apakah memiliki dampak positif atau negatif terhadap pekerjaan. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan. Namun sebaliknya, jika kemampuan pekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul kelelahan yang berlebihan.

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 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

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

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

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

Berdasarkan uraian diatas mengenai faktor yang mempengaruhi beban kerja dapat dikaitkan bahwa variabel tersebut mempunyai dua jenis yaitu faktor internal mencirikan seseorang 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 dari organisasi.

2.1.4.3 Jenis-Jenis Beban Kerja

Menurut Antonius (2020:5) Beban kerja meliputi dua jenis, sebagaimana ada dua jenis beban kerja, yaitu :

1. Beban kerja kuantitatif

Beban kerja yang berlebih secara fisik ataupun mental, yaitu individu harus melakukan terlalu banyak hal dalam pekerjaannya dan dapat memungkinkan menjadi sumber stress pekerjaan. Unsur lain yang menimbulkan beban berlebih kuantitatif ini adalah desakan waktu. Pada saat atau kondisi tertentu waktu akhir (*dead line*) dapat menjadi stimulus untuk menghasilkan prestasi kerja yang baik. Namun, bila tekanan waktu tersebut menimbulkan banyak kesalahan dalam pekerjaan atau menyebabkan gangguan kesehatan pada individu maka mencerminkan adanya beban kerja berlebih kuantitatif.

2. Beban kerja kualitatif

Beban kerja kualitatif adalah pada individu akibat tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi dari batas kemampuan kognitif dan teknis individu. Pada batasan tertentu, beban kerja tersebut menyebabkan pekerjaan menjadi tidak produktif dan menjadi destruktif bagi individu pekerja. Bila berkelanjutan akan timbul kelelahan mental dan dapat tampil dalam bentuk reaksi emosional dan psikomotor secara patologis.

2.1.4.4 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 sumber daya manusia 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

Menggabungkan 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 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 menetapkan jumlah jam kerja seorang yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu.

2.1.4.5 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) :

1. Beban Fisik

Beban fisik yaitu beban kerja yang berdampak pada gangguan kesehatan seperti pada sistem tubuh, jantung, pernapasan serta alat indera pada tubuh. 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 Kinerja Karyawan

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi (Moeheriono, 2017:95).

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Ansory dan Indrasari (2018:209) “Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Sedarmayanti dalam Suryani dan Sulaeman (2021) mengartikan “Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Bernadin dan Russel dalam Donni Juni Priansa (2018:270) yaitu:

“Kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai.”

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang

dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Ukuran terakhir keberhasilan dari suatu departemen personalia adalah (kinerja) prestasi kerja. Karena baik departemen itu sendiri maupun karyawan memerlukan umpan balik atas upayanya masing-masing, maka prestasi kerja dari setiap karyawan perlu dinilai. Oleh karena itu Penilaian (kinerja) prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja.

Menurut Heidrahman dan Suad Husnan dalam Ansory dan Indrasari (2018:211), faktor-faktor kinerja yang perlu dinilai adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas Kerja.

Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.

2. Kualitas Kerja.

Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan hasil kerja.

3. Keandalan.

Dapat atau tidaknya karyawan diandalkan adalah kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dan kerjasama.

4. Inisiatif.

Kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan.

5. Kerajinan.

Kesediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan juga yang bersifat rutin.

6. Sikap.

Perilaku karyawan terhadap perusahaan atau atasan atau teman kerja.

7. Kehadiran.

Keberadaan karyawan di tempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu/jam kerja yang telah ditentukan.

Faktor-Faktor yang Menentukan Kinerja Karyawan menurut Robert L. Mathis dan Jhon Jackson dalam Ansory dan Indrasari (2018:212), faktor-faktor yang menentukan kinerja karyawan yaitu:

1. Kemampuan mereka, yang ditentukan oleh pendidikan, pelatihan dalam manajemen dan supervisi serta keterampilan dalam teknik.

2. Motivasi, kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.
3. Dukungan yang diterima yang didapatkan dari pimpinan perusahaan.
4. Hubungan karyawan dengan perusahaan, yaitu hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
5. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan.

Selanjutnya, Gomez dalam Marbawi (2016:96) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Faktor kemampuan mencerminkan talenta dan keterampilan karyawan, yang meliputi intelegensi, keterampilan interpersonal dan pengetahuan pekerjaan.
2. Faktor motivasi dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor eksternal (seperti penghargaan dan hukuman) tetapi pada akhirnya merupakan keputusan internal dimana tergantung karyawannya seberapa besar mencurahkan energinya untuk menyelesaikan tugasnya.
3. Faktor situasi/sistem meliputi sejumlah karakteristik organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja baik positif maupun negatif.

2.1.5.3 Penilaian Kinerja Karyawan

Amstrong dalam Donni Juni Priansa (2018:272) menyatakan bahwa:

“Pada umumnya skema manajemen kinerja disusun dengan menggunakan peringkat dan ditetapkan setelah dilaksanakan penilaian kinerja. Peringkat tersebut menunjukkan kualitas kinerja atau kompetensi yang ditampilkan pegawai dengan memilih tingkat pada

skala yang paling dekat dengan pandangan penilai tentang seberapa baik kinerja pegawai”.

Menurut Rivai dan Sagala dalam Donni Juni Priansa (2018:272) menyatakan bahwa:

“Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengatur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, kinerja adalah merupakan hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya. Pegawai memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang”.

Sedangkan menurut Ansory dan Indrasari (2018:221) menyatakan:

“Penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. Menetapkan kebijaksanaan berarti apakah karyawan akan dipromosikan, didemosikan, dan atau balas jasanya dinaikkan.”

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur disusun berdasarkan peringkat untuk menunjukkan kualitas kinerja atau kompetensi yang ditampilkan pegawai serta menetapkan kebijaksanaan.

2.1.5.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Ansory dan Indrasari (2018:221) penilaian kinerja karyawan berguna untuk perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan. Tujuan dan kegunaan penilaian kinerja karyawan sebagai berikut:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.

- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan efektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
- e. Sebagai indikator yang menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
- g. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengoservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- i. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- j. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- k. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- l. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.

Menurut Ansory dan Indrasari (2018:222) tindakan penilaian kinerja karyawan digunakan untuk menentukan siapa yang melakukan penilaian merupakan

suatu masalah pokok dalam proses penilaian karena penetapan penilai ini erat sekali hubungannya dengan persoalan apakah hasil penilaian itu objektif atau tidak. Penetapan penilaian yang sangat sulit karena harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

- a. Penilaian harus jujur, adil, objektif, dan mempunyai pengetahuan mendalam tentang unsur-unsur yang akan dinilai supaya penilaiannya sesuai dengan realitas/ fakta yang ada.
- b. Penilaian hendaknya mendasarkan atas benar atau salah. Baik atau buruk, terhadap unsur-unsur yang dinilai sehingga hasil penilaiannya jujur, adil, dan objektif. Penilaian tidak boleh mendasarkan penilaiannya atas fisis rasa supaya penilaian bukan didasarkan atas suka atau tidak suka.
- c. Penilaian harus mengetahui secara jelas uraian pekerjaan dari setiap karyawan yang akan dinilainya supaya hasil penilaiannya dapat dipertanggung jawabkan dengan baik.
- d. Penilaian harus mempunyai kewenangan formal, supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
- e. Penilaian harus mempunyai keimanan supaya penilaian jujur dan adil.

Dalam persoalan siapa yang akan melakukan penilaian kinerja karyawan secara umum, dikenal penilaian informal dan penilaian formal.

- a. Penilaian informal

Penilaian informal adalah penilaian (tanpa *authority*) melakukan penilaian mengenai kualitas kerja dan pelayanan yang diberikan oleh masing-masing

karyawan baik atau buruk. Penilaian ini adalah masyarakat, konsumen, dan atau rekanan.

b. Penilaian formal

Penilaian formal adalah seseorang atau komite yang mempunyai wewenang formal menilai bawahannya didalam maupun diluar pekerjaannya dan berhak menetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap setiap individu karyawan. Hasil penilaian formal inilah yang akan menentukan nasib setiap karyawan, apakah dipindahkan secara vertikal atau horizontal.

1. Penilaian individu

Penilaian individu adalah seorang atasan langsung yang secara individu menilai perilaku dan prestasi kerja setiap karyawan yang menjadi bawahannya.

2. Penilaian kolektif

Penilaian kolektif adalah suatu tim atau kolektif secara bersama-sama melakukan penilaian prestasi karyawan dan mendapatkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap karyawan tersebut (Ansory dan Indrasari, 2018:223).

2.1.5.5 Dasar dan Unsur-Unsur Penilaian Kinerja

1. Dasar Penilaian

Dasar penilaian adalah uraian pekerjaan dari setiap individu karyawan karena dalam uraian pekerjaan inilah ditetapkan tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan oleh setiap karyawan. Sebuah standar dapat dianggap sebagai pengukur yang ditetapkan, sesuatu yang harus diusahakan, sebuah

modal untuk diperbandingkan, suatu alat untuk membandingkan antara satu hal dengan hal lainnya.

2. Unsur-unsur yang dinilai

Kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerja sama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, tanggung jawab. Unsur prestasi karyawan yang akan dinilai oleh setiap organisasi atau perusahaan tidak selalu sama, tetapi pada dasarnya unsur-unsur yang dinilai itu mencakup seperti hal-hal diatas (Ansory dan Indrasari, 2018:223)

2.1.5.6 Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian membuat daftar unsur-unsur yang akan dinilai dari setiap karyawan berbentuk tabulasi dan memberikan bobot nilai untuk setiap unsur tersebut. Bobot dari unsur unsur yang dinilai akan dijumlahkan, kemudian dihitung nilai bobot rata-rata. Nilai bobot rata-rata inilah menjadi indeks kinerja karyawan bersangkutan. Indeks kinerja ini dinyatakan dengan angka atau huruf dan disebut sangat baik, baik, cukup baik, sedang atau kurang. Indeks kinerja dijadikan dasar kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan seperti promosi, demosi, atau diberhentikan (Ansory dan Indrasari, 2018:224).

Menurut Ansory dan Indrasari (2018:224) metode penilaian kinerja karyawan pada dasarnya dikelompokkan atas:

- a. Metode tradisional Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai kinerja karyawan dan diterapkan secara tidak

sistematis maupun dengan sistematis. Yang termasuk dalam metode tradisional adalah:

1) *Rating scale*

Metode yang paling banyak digunakan.

2) *Employee comparison*

Metode dengan cara membandingkan pekerja dengan pekerja lain.

a) *Alternation ranking*: Metode dengan cara peringkat karyawan

b) *Paired comparison*: Metode dengan cara seorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan lainnya.

c) *Forced comparison (grading)*: Metode ini sama dengan *paired comparison* tapi digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak.

3) *Check list*

Metode dengan penilaian sebenarnya tidak menilai tapi hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia.

4) *Freeform essay*

Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan yang sedang dinilai.

5) *Critical incident*

Metode dengan harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus kategori.

b. Metode modern

Merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi karyawan. Yang termasuk ke dalam metode modern ini adalah:

1) *Assessment centre*

Metode yang dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus dari luar, dari dalam, maupun dari kombinasi keduanya.

2) *Management by objective*

Dalam metode ini karyawan langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan karyawan dalam menentukan sasrannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

3) *Human asset accounting*

Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

2.1.5.7 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2017:75) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, adapun dimensi dan indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu :

- a. Pekerjaan sesuai standar.
- b. Hasil pekerjaan sesuai standar kualitas.
- c. Hasil pekerjaan lebih baik.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa mampu seorang karyawan dalam bekerja satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan tiga indikator yaitu:

- a. Hasil pekerjaan sesuai target.
- b. Kemampuan meningkatkan jumlah pekerjaan.
- c. Hasil pekerjaan dibandingkan waktu yang lalu.

3. Kerja Sama

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

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggung jawabkan para karyawan

apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan. Adapun indikator dari tanggung jawab yaitu: rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan dan memanfaatkan sarana dan prasarana.

5. Inisiatif

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

Dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja pegawai dapat diukur dimulai dari dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, kerja sama, tanggung jawab dan inisiatif yang dilakukan karyawan itu sendiri dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, sebagai dasar pijakan, sebagai bahan perbandingan dan sebagai gambaran yang berfungsi untuk mempermudah peneliti lebih fokus pada bidang kajian yang sedang diteliti. Penelitian terdahulu didapat dari berbagai jurnal yang tersebar dari internet. Kajian yang digunakan yaitu mengenai beban kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan sesuai dengan latar belakang dan fenomena yang telah ditentukan sebelumnya. Berikut ini merupakan ringkasan hasil dari penelitian terdahulu yang diambil peneliti sebagai acuan yaitu sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Judul, dan Sumber Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
1	<p>Anny Sugiarti Dkk (2021)</p> <p>Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Pegawai UKPBJ Sekretariat Daerah Mojokerto</p> <p>Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi, Vol. 17, No.1 April 2021. Hal, 37-45</p>	<p>1. Memiliki kesamaan dalam meneliti kompensasi sebagai variabel bebas.</p> <p>2. Memiliki kesamaan dalam meneliti beban kerja sebagai variabel bebas.</p> <p>3. Memiliki kesamaan dalam meneliti kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>a. Peneliti tidak menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja dan kompensasi tidak berpengaruh pada kinerja karyawan di UKPBJ Sekretariat Daerah Mojokerto.</p>
2	<p>Arizal Hamizar</p> <p>Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi kasus pada BPS Maluku)</p>	<p>1. Memiliki kesamaan dalam meneliti beban kerja sebagai variabel bebas</p> <p>2. Memiliki kesamaan dalam meneliti</p>	<p>a. Tempat dan obyek memiliki perbedaan dengan penelitian.</p> <p>b. Penulis tidak meneliti kompensasi sebagai</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja yang diberikan kepada pegawai mempengaruhi kinerja pegawai yang dihasilkan sebuah organisasi.</p>

No	Peneliti, Judul, dan Sumber Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	AMAL: Journal of Islamic and Business (JIEB) Vol.02, No.01	kinerja sebagai variabel terikat.	variabel bebas.	
3	Baiq Nurmalisa Dwinanti Dkk (2019) Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan operasional pengangkutan sampah dinas kebersihan Kota Mataram) JMM UNRAM, Vol.8-issue 1-Maret 2019 ISSN :2548-3919	1. Memiliki persamaan dalam meneliti beban kerja sebagai variabel bebas 2. Memiliki persamaan dalam meneliti kompensasi sebagai variabel bebas	a. Tempat dan obyek memiliki perbedaan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Hal ini berarti bahwa jika beban kerja karyawan semakin berat maka kinerja karyawan akan menjadi kurang baik, sebaliknya jika beban kerja yang dihadapi karyawan semakin ringan maka kinerja karyawan akan menjadi baik
4	Danu Prawira Harja, dkk (2021) Beban Kerja, Kompensasi dan Kinerja Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Lamongan	1. Memiliki kesamaan dalam meneliti beban kerja. 2. Memiliki kesamaan dalam meneliti kompensasi. 3. Memiliki kesamaan dalam	a. Tempat dan obyek memiliki perbedaan dengan peneliti.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

No	Peneliti, Judul, dan Sumber Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	Media Komunikasi Ilmu Ekonomi, 38.2 (2021) 60-68	meneliti kinnerja.		
5	Endang Sri Wahyuningsih Dkk (2021) Pengaruh Beban Kerja, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Majalah Ilmiah Manajemen dan Bisnis (MIMB), Vol. 18, No.1, pp 28-35 ISSN: 1411-1977	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki kesamaan dalam meneliti beban kerja sebagai variabel bebas. 2. Memiliki kesamaan dalam meneliti kompensasi sebagai variabel bebas. 3. Memiliki kesamaan dalam meneliti kinerja karyawan sebagai variabel terikat. 	a. Peneliti tidak meneliti disiplin kerja sebagai variabel bebas.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negative pada kinerja karyawan. Disiplin kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
6	Fikarman Zendrato Dkk (2017) Analisis Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja pegawai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki kesamaan dalam meneliti beban kerja sebagai variabel bebas. 2. Memiliki kesamaan dalam meneliti dalam 	a. Tempat dan obyek memiliki perbedaan dengan penulis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

No	Peneliti, Judul, dan Sumber Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	Jurnal Ilmiah Progresif Manajemen Bisnis (JIPMB), Vol. 21, No. 2, November 2017 ISSN: 2354-5682	meneliti kompensasi sebagai variabel bebas. 3. Memiliki kesamaan dalam meneliti kinerja karyawan sebagai variabel terikat.		
7	Husin Dkk (2021) Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Konawe Selatan Equilibrium Vol. 10 No. 1 Tahun 2021 Eissn 2684-9313	1. Memiliki kesamaan meneliti beban kerja sebagai variabel bebas 2. Memiliki kesamaan dalam meneliti kompensasi sebagai variabel bebas. 3. Memiliki kesamaan dalam meneliti kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	a. Tempat dan objek penelitian memiliki perbedaan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
8	Kadek Ferrania Paramitadewi (2017) Pengaruh Beban Kerja	1. Memiliki persamaan dalam meneliti beban kerja	a. Tempat dan obyek memiliki perbedaan.	Hasil menunjukan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan

No	Peneliti, Judul, dan Sumber Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	<p>dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan</p> <p>E-jurnal Manajemen Unud, Vol.6, No.6, 2017 3370-3397 ISSN : 2302-8912</p>	<p>sebagai variabel bebas.</p> <p>2. Memiliki persamaan dalam meneliti kompensasi sebagai variabel bebas.</p> <p>3. Memiliki persamaan dalam meneliti kinerja sebagai variabel terikat.</p>		<p>terhadap kinerja pegawai. Dan beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti kompensasi mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai Sekretariat Pemerintahan Daerah Kabupaten Tabanan.</p>
9	<p>Muhammad Taufiqq Assyauri Sidadolog, et al. (2022)</p> <p>Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja Dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah (Study Kasus Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Dan Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah) Kabupaten</p>	<p>1. Memiliki persamaan dalam meneliti beban kerja sebagai variabel bebas</p> <p>2. Memiliki persamaan dalam meneliti kinerja pegawai sebagai variabel terikat</p>	<p>a. Peneliti tidak meneliti stress kerja sebagai variabel bebas</p> <p>b. Tempat dan objek penelitian memiliki perbedaan</p>	<p>Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung pengaruh beban kerja, stres kerja, dan mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada sekretariat daerah</p>

No	Peneliti, Judul, dan Sumber Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	<p>Labuhanbatu Utara</p> <p><i>Center of Knowledge: Jurnal Pendidikan Dan Pengabdian Masyarakat</i> (2022): 32-48.</p>			
10	<p>Muhlis Dachlan Dkk (2020)</p> <p>Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan, Motivasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Petugas Pemeriksaan BPJS Ketenagakerjaan wilayah Indonesia</p> <p>Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi, Vol.3, No.1 (2020) Januari</p>	<p>1. Memiliki persamaan dalam meneliti beban kerja sebagai variabel bebas.</p> <p>2. Memiliki kesamaan dalam meneliti kinerja sebagai variabel terikat.</p>	<p>a. Peneliti tidak meneliti kompetensi.</p> <p>b. Peneliti tidak meneliti kepemimpinan</p> <p>c. Peneliti tidak meneliti motivasi kerja.</p> <p>d. Tempat dan obyek memiliki perbedaan.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negative pada kinerja pegawai.</p>

No	Peneliti, Judul, dan Sumber Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
11	Nurhayati Manurung (2020) Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Labuhan Batu Utara UMSU : 2020	1. Memiliki persamaan meneliti kompensasi dan beban kerja sebagai variabel bebas 2. Memiliki persamaan kinerja pegawai sebagai variabel terikat	a. Peneliti tidak meneliti disiplin kerja sebagai variabel kerja b. Tempat dan obyek memiliki perbedaan dengan peneliti.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, beban kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan kompensasi, disiplin kerja dan beban kerja secara serentak berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Labuhanbatu Utara
12	Ryan Aulia Authar (2020)	1. Memiliki kesamaan dalam meneliti	a. Peneliti tidak meneliti komitmen organisasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja

No	Peneliti, Judul, dan Sumber Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	<p>Analisis Pengaruh Beban Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja pegawai melalui <i>Turnover Intention</i> sebagai variabel intervening</p> <p>Business Management Analysis Journal (BMAJ), Vol.2 No.2 Oktober 2019 ISSN: 2655-3813</p>	<p>beban kerja sebagai variabel bebas.</p> <p>2. Memiliki kesamaan dalam meneliti kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>sebagai variabel bebas.</p> <p>b. Tempat dan obyek memiliki perbedaan dengan peneliti.</p>	<p>berpengaruh negatif pada kinerja pegawai dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>
13	<p>Santi Nursam, Maryadi, dan Asri (2022)</p> <p>Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewi Mandar</p> <p><i>Jurnal Magister</i></p>	<p>1. Memiliki persamaan dalam meneliti kompensasi sebagai variabel bebas</p> <p>2. Memiliki persamaan dalam meneliti kinerja pegawai sebagai variabel terikat</p>	<p>a. Memiliki perbedaan dalam meneliti motivasi kerja sebagai variabel bebas</p> <p>b. Tempat dan objek penelitian memiliki perbedaan</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa deskripsi uji T diketahui bahwa motivasi kerja, kompensasi dan kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten</p>

No	Peneliti, Judul, dan Sumber Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	<i>Manajemen Nobel Indonesia</i> 3.4 (2022): 699-709.			Polewali Mandar
14	<p>Selica Natalia Palar, Lucky, dan Genita (2022)</p> <p>Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Talauad Di Masa Pandemi Covid-19</p> <p><i>Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi</i> 10.2 (2022)</p>	<p>1. Memiliki persamaan dalam meneliti kompensasi sebagai variabel bebas</p>	<p>a. Peneliti tidak meneliti lingkungan kerja dan konflik kerja sebagai variabel bebas</p> <p>b. Tempat dan objek penelitian memiliki perbedaan</p>	<p>Hasil uji hipotesis ditemukan bahwa secara simultan Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Konflik Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Talauad., namun secara parsial Kompensasi dan Konflik Kerja tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Talauad. Sebaiknya untuk Sekretariat Daerah</p>

No	Peneliti, Judul, dan Sumber Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
				Kabupaten Kepulauan Talaud agar lebih memperhatikan dan mempertahankan kepuasan kerja pegawainya di dalam instansi sehingga pegawai lebih dapat memberikan kontribusi yang baik dalam bekerja
15	<p>Silvia Sari Sitompul Dkk (2021)</p> <p><i>The Effect Of Workload, Work Experience, and Compensation on Employee Performance</i> Dinas Ketenagakerjaan Kota Kendari</p> <p>MSEJ, Vol.2(2) 2021 : 142-153</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki kesamaan dalam meneliti beban kerja sebagai variabel bebas. 2. Memiliki kesamaan dalam meneliti kompensasi sebagai variabel bebas. 3. Memiliki kesamaan dalam meneliti kinerja karyawan sebagai variabel terikat. 	<ol style="list-style-type: none"> a. Peneliti tidak meneliti lingkungan kerja sebagai variabel bebas. b. Tempat dan obyek memiliki perbedaan. 	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Ketenagakerjaan Kota Kendari karena semakin besar kompensasi yang didapatkan oleh karyawan maka semakin baik kinerja karyawan.</p>

No	Peneliti, Judul, dan Sumber Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
16	<p>Sri Rahayu Muhammad Dkk (2016)</p> <p>Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado</p> <p>Jurnal EMBA, Vol. 4, No. 1 Maret 2016 Hal. 045-055</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki kesamaan dalam meneliti kompensasi sebagai variabel bebas. 2. Memiliki kesamaan dalam meneliti beban kerja sebagai variabel bebas. 3. Memiliki kesamaan dalam meneliti kinerja karyawan sebagai variabel terikat. 	<ol style="list-style-type: none"> a. Peneliti tidak meneliti lingkungan kerja sebagai variabel bebas. b. Tempat dan obyek memiliki perbedaan dengan penulis. 	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, kompensasi dan beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado.</p>
17	<p>Totok Sudyanto (2020)</p> <p>Pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Banyuasin</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki kesamaan dalam meneliti beban kerja sebagai variabel bebas. 2. Memiliki kesamaan dalam meneliti kinerja pegawai sebagai variabel terikat. 	<ol style="list-style-type: none"> a. Peneliti tidak meneliti kepuasan kerja sebagai variabel bebas. b. Tempat dan obyek memiliki perbedaan dengan peneliti. 	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif pada kinerja pegawai.</p>

No	Peneliti, Judul, dan Sumber Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
18	Yustina, dkk (2021) Pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Barat Jurnal Gema Wiralodra, Vol.12 No.1 (2021)	1. Memiliki persamaan dalam meneliti beban kerja sebagai variabel bebas 2. Memiliki persamaan dalam meneliti kinerja karyawan sebagai variabel terikat	1. Tempat dan objek memiliki perbedaan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja dan lingkungan kerja dan berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor sekretariat daerah Kabupaten Aceh Barat
19	Yustinus Sembiring (2016) Pengaruh Beban Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Dairi Jakarta: Universitas Terbuka, 2016	1. Memiliki kesamaan meneliti variabel beban kerja dan kompensasi sebagai variabel bebas 2. Memiliki kesamaan meneliti kinerja pegawai sebagai variabel terikat	a. Tempat dan objek memiliki perbedaan	Hasil penelitian menunjukkan Beban Kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai, Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Dairi

Sumber : Diolah Peneliti, 2022

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran yang diajukan untuk penelitian ini berdasarkan hasil pada telah teoritis seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Kerangka pemikiran, akan lebih memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau jalur pembahasan dalam penelitian ini, yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antar variabel penelitian yang digunakan. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil pada telah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

Dalam pelaksanaan sekretariat daerah ini merupakan perangkat daerah yang sangat vital dan strategis di daerah dalam upaya mewujudkan kelancaran pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, khususnya dalam pengkoordinasian penyusunan, pelaksanaan pemantauan, dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah.

Pemberian kompensasi sangat penting bagi suatu perusahaan/organisasi baik pemerintahan maupun badan usaha swasta. Hal tersebut sangat berguna bagi organisasi untuk mendapatkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya dan upaya dalam meningkatkan kinerja. Kompensasi bisa berupa finansial, yaitu gaji, bonus, insentif maupun non finansial yang berupa fasilitas dan tunjangan. Kompensai menurut Sedarmayanti (2017:175) merupakan segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atau kontribusi kepada perusahaan/organisasi, beban

kerja menurut Menpa (2018) yang dialih bahasakan oleh Luh Kadek Budi Marini merupakan seperangkat atau sejumlah kegiatan yang harus dilakukan oleh unit atau pemegang organisasi posisi dalam jangka waktu tertentu, dan kinerja pekerjaan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Beberapa peneliti sebelumnya telah melakukan analisis terhadap kompensasi yaitu Yustinus Sembring (2016) dengan judul Pengaruh beban kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai bahwa kompensasi terhadap kinerja pegawai mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan, penelitian analisis beban kerja oleh Fikarman Zentrato (2017) dengan judul Analisis Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja pegawai menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan analisis kinerja.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan kompensasi dan beban kerja sangat di butuhkan bagi instansi/organisasi untuk menghargai prestasi pegawai, mempertahankan turnover pegawai dan memperoleh karyawan yang bermutu dan juga mengetahui proses prosedur kerja yang lebih efisien.

2.2.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Setiap perusahaan mengharapkan karyawannya mampu bekerja dengan maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Untuk menjaga semangat kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, perusahaan memberikan kompensasi

demi meningkatkan dan mampu menjaga kinerja karyawannya secara maksimal. Apabila kompensasi yang diberikan perusahaan sesuai dengan hasil kerja karyawan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Namun apabila kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan hasil kerja karyawan, maka akan menurunkan kinerja karyawan. Peran serta kompensasi sangat penting guna meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan merasakan kompensasi sangat berpengaruh terhadap kinerja mereka demi mencapai target pekerjaan mereka.

Demikian juga yang terjadi pada pegawai di sekretariat daerah Kota Tasikmalaya, kurangnya pemberian kompensasi yang diberikan instansi mengakibatkan penurunan kinerja mereka. Apabila pegawai merasakan kompensasi yang diberikan oleh instansi sesuai dengan pengorbanan mereka, maka akan mampu meningkatkan kinerja mereka. Sedangkan jika pemberian kompensasi tidak sesuai dengan apa yang dikerjakan oleh pegawai, maka akan mempengaruhi kinerja mereka. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Yustinus Sembiring (2016) dengan judul Pengaruh Beban Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja pegawai Kementrian Agama Kabupaten Dairi bahwa Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kementrian Agama Kabupaten Dairi.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Kadek Ferrania Paramitadewi (2017) dengan judul Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan menyatakan bahwa Hasil menunjukkan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada penelitian yang dilakukan oleh Sri Rahayu Muhammad (2016)

dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado.

2.2.2 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Beban kerja artinya setiap karyawan melaksanakan tugas pekerjaan yang dipercayakan untuk dikerjakan dan dipertanggung jawabkan oleh satuan organisasi atau seorang karyawan tertentu sesuai dengan kemampuan dan kesanggupan. Beban kerja yang berlebihan mampu menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Beban kerja yang tinggi menuntut karyawan untuk memberikan kemampuan lebih demi tercapainya target pekerjaan. Kemampuan karyawan dalam menghadapi beban kerja berbeda-beda. Tidak semua karyawan mampu mengatasi beban kerja sama.

Begitu juga yang terjadi pada pegawai di Sekretariat daerah Kota Tasikmalaya, beban kerja yang tinggi memengaruhi tingkat penyelesaian kerja mereka, sehingga memengaruhi kinerja mereka. Kondisi pekerjaan yang menurut mereka melebihi kemampuan mereka dalam mencapai target mengakibatkan tidak maksimalnya hasil kerja mereka. Beban kerja yang terlalu berlebihan tersebut mengakibatkan sebagian pegawai harus bekerja lebih untuk mencapai target penyelesaian kerja mereka. Berdasarkan permasalahan tersebut, dapat disimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Pada penelitian yang dilakukan oleh Fikarman Zandrato (2017) dengan judul Analisis Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja pegawai menyatakan bahwa beban

kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Baiq Nurmalisa Dwinanti Dkk (2019) dengan judul Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan operasional pengangkutan sampah dinas kebersihan Kota Mataram) Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja terhadap kinerja karyawan adalah signifikan.

2.2.3 Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

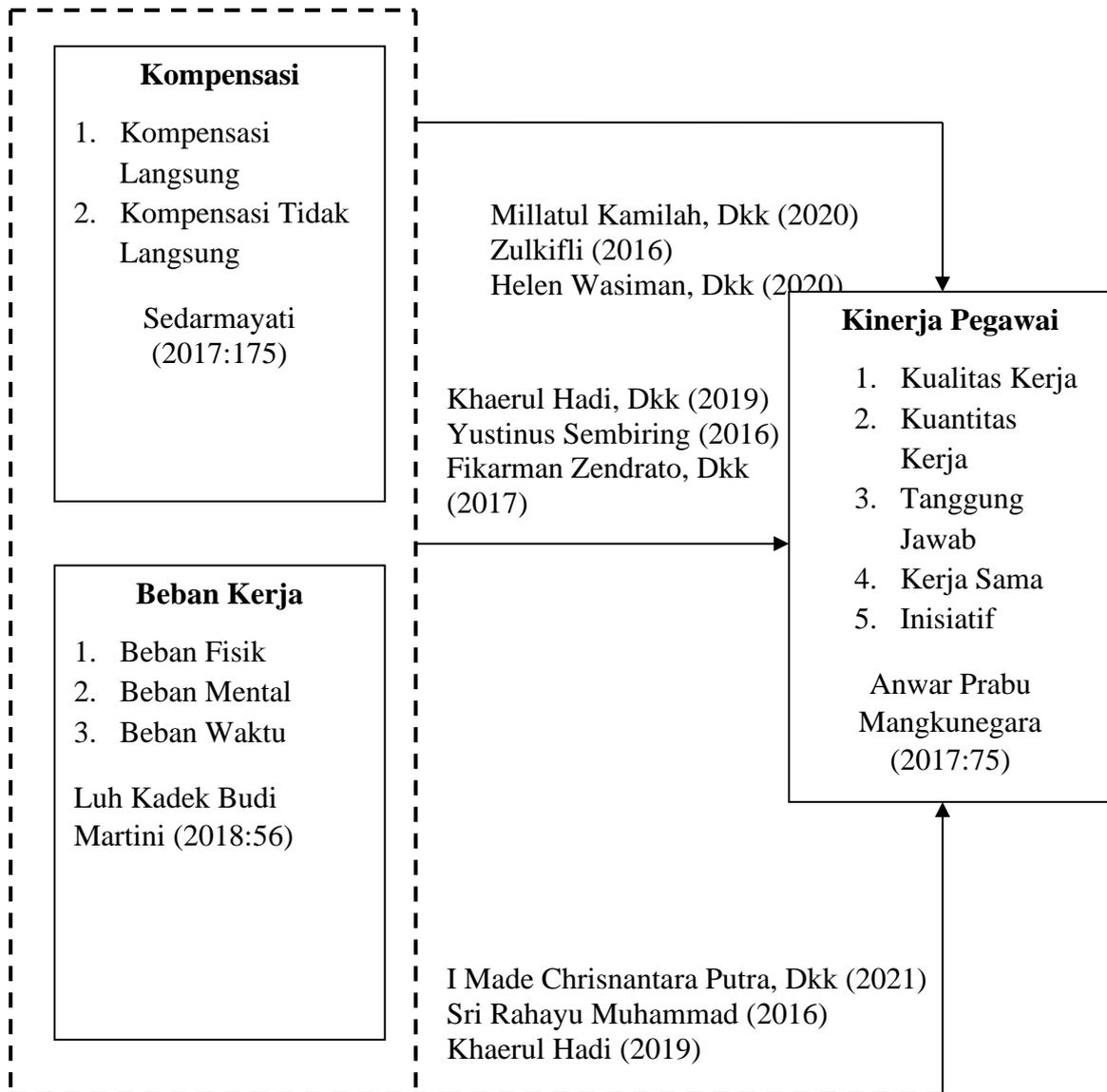
Kompensasi dan beban kerja berkaitan dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai, sehingga untuk mencapai kinerja yang baik perlu diperhatikan pemberian kompensasi dan pembagian beban kerja kepada pegawai. Apabila kompensasi yang diberikan sesuai maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Begitu juga dengan pembagian beban kerja, apabila beban kerja yang diberikan terlalu tinggi maka akan memengaruhi hasil kerja.

Apabila dalam suatu instansi mempunyai beban kerja tinggi maka akan membuat pegawai merasa terbebani, walaupun pegawai mendapatkan kompensasi yang sesuai, hal ini akan mengakibatkan pegawai merasakan kelelahan dalam bekerja karena banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan. Apabila beban kerja yang dirasakan pegawai rendah, maka pegawai akan bekerja dengan hasil kemampuan maksimal dan jika didukung dengan pemberian kompensasi yang sesuai diharapkan pegawai, sehingga pegawai akan bekerja sesuai apa yang diharapkan perusahaan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

Hal ini mengindikasikan bahwa kompensasi dan beban kerja, keduanya menimbulkan pengaruh terhadap kinerja pegawai di sekretariat daerah Kota

Tasikmalaya. Adanya pemberian kompensasi yang sesuai maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Sedangkan pemberian beban kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan pegawai mengakibatkan turunnya kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Danu Prawira Harja, dkk (2021) dengan judul *Beban Kerja, Kompensasi dan Kinerja Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Lamongan* dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian menurut Nurhayati Manurung (2020) dengan judul *Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Labuhan Batu Utara* Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan beban kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3 Paradigma Penelitian



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

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

1. Hipotesis Simultan.
 - a. Terdapat pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap Kinerja karyawan.
2. Hipotesis Parsial
 - a. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.
 - b. Terdapat pengaruh beban kerja terhadap Kinerja Karyawan.