

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, dikemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi dari hasil penelitian yang ada hubungan dengan Sumber Daya Manusia untuk dijadikan landasan teori dalam pelaksanaan peneliti ini, terutama yang berhubungan dengan beban kerja, kompensasi dan kinerja karyawan 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 berbagai 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 Sarinah dan Mardalena (2017:7) menyatakan bahwa manajemen adalah suatu proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja bersama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya. Sementara disampaikan M. Manullang (2018:2) manajemen yaitu; seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.

Pendapat lainnya menurut Afandi (2018:1) menyatakan bahwa manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*Controlling*). Berdasarkan pengertian manajemen dapat disimpulkan bahwa manajemen dapat diartikan sebagai seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

### **2.1.1.1 Fungsi-Fungsi Manajemen**

Setiap perusahaan pastinya memiliki sistem manajemen yang mengatur jalannya pekerjaan agar berjalan dengan baik dan sesuai dengan fungsi. Selain untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan, fungsi manajemen dalam perusahaan dideskripsikan sebagai proses sesuai yang mengikutsertakan tanggung jawab untuk membuat rencana dan regulasi yang efektif. Dengan adanya proses manajemen diharapkan semua dapat berjalan teratur untuk mencapai tujuan bersama.

Fungsi manajemen telah dipadatkan menjadi empat fungsi utama yang mencakup fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian. Menurut Robbin P. Stephen dan Coulter, Mary (2018:282) mengemukakan fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut :

1. Perencanaan (Planning), perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengorganisasian (Organization). Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi dan koordinasi dan bagan organisasi.
3. Kepemimpinan (Leading), fungsi manajemen yang melibatkan bekerja dengan dan melalui orang untuk mencapai tujuan organisasi.
4. Pengendalian (Controlling), pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

### 2.1.1.2 Unsur-Unsur Manajemen

Menurut Hasibuan Malayu S. P (2017:9) adapun unsur-unsur manajemen itu terdiri dari beberapa elemen yang disingkat 6M. Untuk mengetahui hal tersebut dapat dijelaskan unsur-unsur yaitu :

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

Sarana penting atau sarana utama setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh individu-individu tersendiri atau manusianya. Berbagai kegiatan-kegiatan yang dapat diperbuat dalam mencapai tujuan seperti yang dapat ditinjau dari sudut pandang proses, perencanaan, pengorganisasian, staffing, pengarahan, dan pengawasan atau dapat pula kita tinjau dari sudut bidang, seperti penjualan, produksi, keuangan, dan personalia. Man atau manusia ataupun juga sering diistilahkan dengan sumber daya manusia dalam dunia manajemen merupakan faktor yang sangat penting dan menentukan. Manusia yang merancang tujuan, menetapkan tujuan dan manusia jugalah yang nantinya akan menjalankan proses dalam mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut. Sudah jelas, tanpa adanya manusia maka tidak akan pernah ada proses kerja karena manusia pada dasarnya adalah makhluk kerja.

#### 2. Material (*Material*)

Dalam proses pelaksanaan kegiatan, manusia menggunakan material atau bahan-bahan. Oleh karena itu, material dianggap pula sebagai alat atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan.

#### 3. Mesin (*Machine*)

Dalam kemajuan teknologi, manusia bukan lagi sebagai pembantu mesin seperti pada masa lalu sebelum revolusi industry terjadi. Bahkan, sebaliknya mesin telah berubah kedudukannya menjadi pembantu manusia.

#### 4. Metode (*Method*)

Untuk melakukan kegiatan secara guna dan berhasil, guna manusia dihadapkan kepada berbagai alternatif metode cara menjalankan pekerjaan tersebut sehingga cara yang dilakukannya dapat menjadi sarana atau alat manajemen untuk mencapai tujuan.

#### 5. Uang (*Money*)

Uang sebagai sarana manajemen harus digunakan sedemikian rupa agar tujuan yang diinginkan tercapai. Kegiatan atau ketidak lancar proses manajemen sedikit banyak dipengaruhi oleh pengelolaan keuangan.

#### 6. Pasar (*Markets*)

Bagi badan yang bergerak dibidang industry maka sarana manajemen penting lainnya seperti pasar-pasar atau market. Untuk mengetahui bahwa pasar bagi hasil produksi jelas tujuan perusahaan industri tidak mustahil semua itu dapat diuraikan sebagian dari masalah utama dalam perusahaan industri adalah minimal mempertahankan pasar yang sudah ada. Jika mungkin, mencari pasar baru untuk hasil produksinya. Oleh karena itu, pasar (market) merupakan salah satu sarana manajemen penting lainnya. baik bagi perusahaan industri maupun bagi semua badan yang bertujuan untuk mencari laba.

Dari beberapa unsur-unsur manajemen di atas dapat disampaikan, bahwa manusia adalah unsur dan sarana utama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Berbagai kegiatan yang dapat diperbuat dalam mencapai tujuan seperti dari sudut pandang proses, perencanaan, pengorganisasian, staffing, pengarahan, dan evaluasi.

## **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Secara umum manajemen sumber daya manusia memiliki peranan dalam perusahaan untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang lain. Sumber daya manusia karyawan bagi sebuah perusahaan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Karyawan adalah mereka yang bekerja pada orang lain dengan menjual jasa mereka waktu, tenaga, dan pikiran untuk perusahaan dan mendapat kompensasi dari perusahaan tersebut. Dan dapat menjadi panutan dalam suatu perusahaan agar mampu bekerja lebih baik lagi.

### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia sangatlah dibutuhkan didalam sebuah perusahaan. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi dengan tujuan yang menyangkut sistem perencanaan, pengembangan karyawan, evaluasi kerja, dan ketenagakerjaan. Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Sedarmayanti (2017:37) Manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan dari praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian.

Pendapat lain Gary Dessler (2018:4) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai proses memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Sedangkan menurut 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 dan masyarakat”.

Definisi-definisi yang disebutkan para ahli diatas, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasia, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahaan tenaga kerja sehingga mampu mencapai tujuan bersama organisasi maupun itu individu. Pada dasarnya itu semua demi kebaikan bersama, dan mampu menjaga kestabilan sumber daya manusia dengan baik dan benar demi kelancaran bersama didalam suatu organisasi atau perusahaan tersebut.

#### **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 R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:17), yaitu:

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

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efesien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengeintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pekerja yang bekerja disuatu organisasi atau perusahaan.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasikan 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 sebuah organisasi atau perusahaan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

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

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses pemberian informasi adanya pengadaan peketja, penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi atau perusahaan.

6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan sehingga mereka mampu melakukan pekerja sesuai dengan yang diinginkan dan sesuai dengan kemampuannya.



#### 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 untuk mensejahterakan diri dan keluarganya.

#### 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 sebagai besar karyawan.

#### 10. Kedisiplinan (*Decipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

## 11. Pemberhentian (*Separation*)

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

### 2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan yang hendak diklasifikasikan adalah manfaat apa yang akan kita peroleh dengan menerapkan manajemen sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang berada didalam organisasi atau perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tentang organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh. Menurut Sofyandi (2018:11) yang dialih bahasakan oleh R. Supomo dan Eti Nurhayati Menjelaskan Bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu :

#### 1. Tujuan Organisasi

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

#### 2. Tujuan Fungsional

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

### 3. Tujuan Sosial

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

### 4. Tujuan Personal

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

Berdasarkan uraian diatas bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang berada didalam organisasi melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial, serta terdapat empat tujuan utama yaitu tujuan sosial, tujuan organisasi, tujuan fungsional serta yang terakhir ialah tujuan individual.

#### **2.1.3 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 dari pada tujuan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan dan *overstress*. Namun sebaliknya, jika pekerjaan lebih rendah dari pada tuntutan pekerjaan maka akan muncul kelelahan yang atau *understress*.

##### **2.1.3.1 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 menurut para ahli :

Pendapat Menurut Koesomowidjojo (2017:22) mengenai beban kerja menyatakan bahwa : “beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan menurut jenis pekerjaannya. Apabila sebagian besar karyawan bekerja sesuai dengan standar perusahaan, maka tidak menjadi masalah. Sebaliknya, jika karyawan bekerja dibawah standar maka beban kerja yang di emban berlebih”.

Menurut Amstrong dan Taylor (2017:63) menyatakan bahwa “*Workload is a number of activities that require expertise and must carried out within a certain period in physical or psychological form*”.

Luh Kadek Budi Martini (2018:41) menyatakan bahwa “Beban kerja adalah seperangkat atau sejumlah kegiatan yang harus dilakukan isi oleh unit atau pemegang organisasi posisi dalam jangka waktu tertentu”.

Menurut Hard and Staveland (2018:87) berpendapat bahwa “*Describe workload as the perceived relationship between the amount of mental processing capability or resources and the amount required by the task*”.

Pendapat lain menurut Vanchapo (2020:1) Beban kerja merupakan sebuah proses atau kegiatan yang harus segera diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Apabila seorang pekerja mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang diberikan, maka hal tersebut tidak

menjadi suatu beban kerja. Namun, jika pekerja tidak berhasil maka tugas dan kegiatan tersebut menjadi suatu beban kerja. Berdasarkan uraian diatas penulis dapat dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh para karyawan sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi.

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

Lembaga perusahaan tentunya memiliki harapan agar beban kerja yang dilampaui karyawan tidak memberatkan dan sesuai dengan kemampuan atau kompetensi seorang karyawan pada umumnya. Menurut Suci R. Mar'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

Seorang 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.

### **2.1.3.3 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 berlebihan 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.

#### **2.1.3.4 Tujuan Analisis Beban Kerja**

Tujuan analisis beban kerja yaitu untuk menentukan berapa jumlah karyawan atau 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) 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 atau 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.

#### **2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Beban Kerja**

Dimensi dan indikator yang digunakan penulis menggunakan teori 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, 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 atau 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.

#### **2.1.4 Kompensasi**

Pemberian kompensasi sangat penting bagi suatu perusahaan atau 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 insentif maupun non finansial yang berupa fasilitas dan tunjangan.

##### **2.1.4.1 Pengertian Kompensasi**

Karyawan yang memiliki kemampuan yang kompeten dibidangnya tertentu akan mendapatkan kompensasi yang sebanding dengan kinerja karyawan tersebut. Tingkatan kompensasi yang akan diterima oleh setiap karyawan tentu akan berbeda. Tingkatan kompensasi yang diperoleh oleh setiap karyawan menentukan status, gaya hidup, dan perasaan karyawan terhadap organisasinya. Untuk lebih memahami tentang kompensasi. Berikut definisi kompensasi menurut para ahli antara lain sebagai berikut:

Menurut Hasibuan (2017:119) menyatakan bahwa “Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan”. Pendapat lain menurut Sedarmayanti (2017:173) menyatakan bahwa kompensasi

merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atau kontribusi kepada perusahaan atau organisasi.

Menurut Marwansyah (2017:155) menyatakan bahwa “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”. Sedangkan menurut Robert N. Lussiers dan Jhon R. Hendom (2018:1102) “Compensation is the total salary and benefits provided by the company in exchange for work compensation greatly effect job satisfaction and retaining employees”.

Menurut Joseph (2018:9), menyatakan bahwa: “Compensation is a plan for the mix and total amount of base pay, performance pay and indirect pay to be paid to various categories of employees”. Definisi tersebut dapat di artikan bahwa kompensasi di rancang untuk mentotal nilai dari gaji pokok, pembayaran hasil kerja dan insentif yang di bayarkan kepada pekerja. Berdasarkan definisi kompensasi dari para ahli diatas, peneliti sampai pada pemahaman bahwa kompensasi dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa dari pekerjaan yang diberikan kepada organisasi atau perusahaan.

#### **2.1.4.2 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.

Menurut Robert N. Lussiers dan Jhon R. Hendom (2018:116) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu :

1. Kemampuan untuk membayar

Hal utama yang dibutuhkan untuk memberikan kompensasi kepada karyawan adalah penilaian seberapa banyak perusahaan mampu membayar kompensasi karyawan. Dengan mengetahui penilaian pendapatan dari operasi perusahaan.

2. Jenis Kompensasi

Perusahaan perlu membagi dana yang tersedia untuk masing-masing kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan.

3. Pembayaran untuk hasil kinerja atau pembayaran untuk jangka panjang?

Dalam hal ini kita harus melihat apakah organisasi akan memiliki filosofi kinerja atau filosofi jangka panjang. Beberapa perusahaan membayar karyawan lebih untuk umur jangka panjang atau senioritas, yang berarti mengumpulkan masa kerja dengan perusahaan kemungkinan mendapatkan kenaikan gaji dan promosi dari waktu ke waktu. Namun perusahaan yang membayar lebih untuk kinerja, untuk menyelesaikan pekerjaan lebih cepat atau lebih dari rata-rata.

4. Gaji yang berbasis keterampilan atau gaji yang berbasis kompetensi?

Hal yang menjadi pertimbangan perusahaan dalam memberikan kompensasi berdasarkan kompetensi karyawan atau keahliannya. Biasanya perusahaan menentukannya sebelum membuat struktur pembayaran.

5. Rata-rata pasar, diatas rata-rata pasar, atau dibawah rata-rata pasar

Perusahaan harus menentukan pemberian kompensasi yang sesuai dengan pasar, kompensasi yang diatas rata-rata pasar, atau kompensasi yang berada dibawah rata-rata pasar.

#### 6. Kompresi upah

Yaitu perbedaan gaji karyawan lama dengan karyawan yang baru direkrut.

#### 7. Membayar kerahasiaan

Yang memungkinkan untuk merahasiakan perbedaan gaji antara karyawan lama dengan karyawan baru untuk menghindari ketidakpuasan dan demotivasi.

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 dari pada lowongan pekerjaan (permintaan).

##### 2. Pendidikan, Tanggungan dan Pengalaman

Pemberian kompensasi harus sesuai dengan pendidikan para karyawannya nya, misalnya pada tingkat pendidikan sarjana harus dibedakan dengan jenjang pendidikan yang lainnya, demikian juga antara yang berpengalaman dengan yang belum berpengalaman dan sesuai dengan pengorbanan yang diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan.

##### 3. Kemampuan perusahaan

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

#### 4. Serikat Buruh atau Organisasi

Besar kecilnya pemberian atau 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 pekerjaan demi menjaga kesejahteraan para pekerja dan memenuhi kebutuhan para pekerja.

### **2.1.4.3 Sistem Kompensasi**

Prinsip pengupahan dan pengajian serta problema yang sering dijumpai dalam masalah itu antara lain adalah berkenaan dengan tingkat pembayaran, struktur pembayaran, penentuan pembayaran kepada individu, metode pembayaran, insentif, dan pengendalian pembayaran. Untuk menentukan tingkat besarnya pembayaran atau gaji dari suatu kelompok jabatan atau suatu pekerjaan biasanya dipertimbangkan berdasarkan tingkat kesulitan dari jabatan tersebut.

Menurut Hasibuan Malayu S. P (2017:123) sistem dan kebijaksanaan kompensasi terdiri dari:

#### 1. Sistem kompensasi sistem pembayaran yang umum ditetapkan adalah :

##### a. Sistem waktu

Kompensasi (gaji atau upah) itu besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, bulan. Sistem ini administrasi pengupahannya relative mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun kepada pekerja harian. Sistem kerja ini biasanya diterapkan jika prestasi

sulit diukur per unitnya, melainkan didasarkan kepada lamanya bekerja. Kebaikan sistem ini adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Sedangkan kelemahannya adalah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

b. Sistem hasil

Menurut sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Dalam sistem hasil ini, besarnya kompensasi dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak bisa diterapkan pada karyawan tetap (sistem waktu). Kebaikan sistem hasil adalah memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja sungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Sedangkan kelemahannya adalah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

c. Sistem borongan

Suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Dalam sistem ini pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil.

2. Kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunanya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi

eksternal serta berpedoman keadilan dan undang-undang pemburuhan. Dengan kebijaksanaan ini diharapkan akan terbina kerjasama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak.

3. Waktu pembayaran kompensasi, kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan karyawan terhadap perusahaan semakin besar, ketenangan dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Tetapi jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktu akibatnya disiplin, moral, gairah kerja karyawan akan menurun, bahkan turnover karyawan semakin besar.

#### **2.1.4.4 Jenis-Jenis Kompensasi**

Dalam pemberian kompensasi harus diperhatikan bahwa kompensasi dapat mempunyai nilai dan bentuk yang berbeda bagi masing-masing individu yang menerimanya sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari perusahaan maupun peraturan yang berlaku. Jenis-jenis kompensasi menurut Hasibuan S.P (2018:118) kompensasi dibagi menjadi dua macam yaitu :

Kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah, dan insentif. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation* atau *employee welfare* atau kesejahteraan karyawan).

##### **1. Kompensasi finansial**

- a. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.

- b. Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.
  - c. Upah insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.
2. Kompensasi non finansial

Kompensasi yang diberikan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kafetaria, mushola, olahraga dan darmawisata.

#### **2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Kompensasi**

Menurut Gary Dessler (2017:380) menyatakan bahwa dimensi dan indikator-indikator untuk mengukur sistem kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Kompensasi Langsung
  - a. Gaji/Upah
  - b. Insentif
  - c. Komisi
  - d. Bonus
2. Kompensasi Tidak Langsung
  - a. Keamanan sosial
  - b. Tunjangan
  - c. Asuransi



d. Jenjang karir

Sedangkan menurut Hasibuan Malayu S. P (2017:118) mengemukakan dimensi dan indikator secara umum yaitu :

1. Kompensasi Langsung

- a. Gaji
- b. Upah
- c. Insentif

2. Kompensasi Tidak Langsung

- a. Fasilitas kantor
- b. Tunjangan hari raya
- c. Tunjangan kesehatan

### **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 jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi (Moehariono, 2017:95).

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangatlah

perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Mangkunegara A. A Anwar Prabu (2017:67) menyatakan bahwa “Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan 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”.

Pendapat lain menurut Sedarmayanti (2017:16) menyatakan bahwa “Kinerja merujuk pada pengertian sebagai perilaku yang merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja”. Berdasarkan definisi menurut para ahli dapat dijelaskan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### **2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja diukur dengan instrument yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar. Menurut Mangkunegara A. A Anwar Prabu (2017:13) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan, yaitu :

##### **1. Faktor Kemampuan**

Secara psikologis individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmani).

Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik merupakan modal pertama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendaya gunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan potensi, yaitu kecerdasan pemikiran atau *Inteligaci Quationt* (IQ) dan kecerdasan emosi atau *Emotional Quationt* (EQ). Pada umumnya individu yang mampu bekerja dengan penuh konsentrasi apabila memiliki tingkat inteligasi minimal normal, (*average above, average superior, very superior and gifted*) dengan tingkat kecerdasan emosi baik (tidak merasa bersalah yang berlebihan, tidak mudah marah, tidak dengki, tidak benci, tidak iri hati, tidak dendam, tidak sombong, tidak minder, tidak cemas dan memiliki pandangan serta pedoman hidup yang jelas berdasarkan kitab sucinya).

## 2. Faktor Motivasi

Motivasi yang diartikan suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan kerja yang rendah dan kurang optimal

Berdasarkan uraian diatas dapat dijelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja ada dua yaitu faktor kemampuan dan motivasi, faktor kemampuan mengacu pada kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan sesuai yang diharapkan. Sedangkan faktor motivasi mengacu pada membuat diri

karyawan lebih terarah dalam bekerja sesuai rencana untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.5.3 Tujuan Penilaian/Evaluasi Kinerja**

Evaluasi kinerja memiliki sejumlah tujuan. Salah satunya adalah untuk membantu manajemen dalam mengambil keputusan dalam hal sumber daya manusia yang umum mengenai promosi, pemindahan, dan pemecatan. Evaluasi juga mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan. Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara A. A Anwar Prabu (2017:10) yaitu :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang di embannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan prestasinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu di ubah. Kegunaan evaluasi kinerja karyawan adalah: sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan balas jasa.

- a. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- b. Sebagaimana untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur kerja, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- d. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berbeda didalam organisasi.
- e. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.

Berdasarkan uraian diatas dapat dijelaskan bahwa evaluasi kinerja merupakan cara untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja suatu organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia organisasi atau instansi tersebut.

#### **2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Kasmir (2018:208), dimensi dan indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan ada enam, yaitu :

1. Kualitas (Mutu)

Kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.

2. Kuantitas (Jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang.

### 3. Waktu (Jangka Waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.

### 4. Kerjasama Antar Karyawan

Kinerja sering kali dikaitkan dengan kerjasama antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya.

### 5. Penekanan Biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

### 6. Pengawasan

Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya.

Sedangkan menurut John Miner yang diterjemahkan oleh mangkunegara A. A Anwar Prabu (2017:70) mengemukakan bahwa terdapat beberapa dimensi dan indikator kinerja, yaitu sebagai berikut :

### 1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang di dukung oleh sumber daya lainnya. Indikator dari kualitas antara lain :

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Kehandalan

### 2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pemimpin perusahaan. Indikator dari kuantitas antara lain :

- a. Ketepatan waktu
- b. Hasil kerja
- c. Kepuasan kerja

### 3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggung jawabkan pada karyawan apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan. Indikator dari tanggung jawab antara lain :

- a. Rasa tanggung jawab dalam memenuhi keputusan
- b. Memanfaatkan sarana dan prasarana.

### 4. Kerjasama

Kerjasama merupakan suatu sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Indikator dari kerjasama antara lain :

- a. Menjalinkan kerjasama
- b. Kekompakan

#### 5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Indikator inisiatif antara lain :

- a. Kemandirian
- b. Kemampuan dalam bekerja

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa indikator kinerja yang pertama kualitas kerja seperti mengukur hasil pekerjaan karyawan secara efektif dan efisien. Kedua kuantitas kerja, karyawan harus bisa mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Ketiga kerjasama, untuk mencapai tujuan dibutuhkan kerjasama dengan rekan kerja maupun pimpinan. Keempat tanggung jawab, karyawan harus mempertanggung jawabkan hasil kerjanya. Kelima inisiatif karyawan, karyawan harus mengatasi setiap permasalahan.

#### **2.1.6 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu menjadi salah satu rujukan dalam melakukan penelitian guna memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang akan dilakukan oleh penulis. Berikut penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis.



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

<b>No.</b>	<b>Nama Peneliti, Tahun, dan Judul</b>	<b>Hasil Peneliti</b>	<b>Persamaan</b>	<b>perbedaan</b>
1	<p>Baiq Nurmalisa Dwinanti Dkk (2019)</p> <p>Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Masamas Travel &amp; Tours Sdn Bhd)</p> <p>JMM UNRAM, Vol. 8-Issue 1-Maret 2019</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan.</p>	<p>1. Variabel Independen (X1) Beban Kerja</p> <p>2. Variabel Independen (X2) Kompensasi</p> <p>3. Variabel Dependen (Y) Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Objek penelitian memiliki perbedaan</p>
2	<p>Tiwi Laristi (2020)</p> <p>Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Jaya Megah Tour</p> <p>Kumpulan Karya Ilmiah Mahasiswa Fakultas Sosial Sains, Vol. 2 No. 2 (2020)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan beban kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>1. Variabel Independen (X1) Kompensasi</p> <p>2. Variabel Independen (X2) Beban Kerja</p> <p>3. Variabel Dependen (Y) Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Objek penelitian memiliki perbedaan</p>
3	<p>Khaerul Hadi, Baiq Nurul Hidayah (2019)</p> <p>Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel beban kerja , lingkungan</p>	<p>1. Variabel Independen (X1) Beban Kerja</p> <p>2. Variabel Independen</p>	<p>1. Tidak meneliti Lingkungan Kerja sebagai Variabel Independen (X2)</p>

No.	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul	Hasil Peneliti	Persamaan	perbedaan
	<p>Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kalimias Bintang Pratama Cabang Lombok Tengah</p> <p>Valid Jurnal Ilmiah, Vol. 16, No. 2, Juli 2019: 215-223</p>	<p>kerja, dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>(X3) Kompensasi</p> <p>3. Variabel Dependen (Y) Kinerja Karyawan</p>	<p>2. Objek penelitian memiliki perbedaan</p>
4	<p>Silvia Sari Sitompul Dkk (2021)</p> <p><i>The Effect Of Workload, Work Experience, and Compensation on Employee Performance PT. Tannery Sejahtera Mandiri Pekanbaru</i></p> <p>MSEJ, Vol.2(2) 2021 : 142-153</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, karena semakin besar kompensai yang didapatkan oleh karyawan maka semakin baik kinerja karyawan.</p>	<p>1. Variabel Independen (X1) Beban Kerja</p> <p>2. Variabel Independen (X3) Kompensasi</p> <p>3. Variabel Dependen (Y) Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Tidak meneliti Pengalaman Kerja sebagai Variabel Independen (X2)</p> <p>2. Objek penelitian memiliki perbedaan</p>
5	<p>I Made Chrisnantara Putra Dkk (2021)</p> <p>Pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja, kompensasi dan beban kerja berpengaruh positif dan</p>	<p>1. Variabel Independen (X2) Kompensasi</p> <p>2. Variabel Independen (X3) Beban Kerja</p> <p>3. Variabel Dependen</p>	<p>1. Tidak meneliti Disiplin Kerja sebagai Variabel Independen (X1)</p> <p>2. Objek penelitian memiliki perbedaan</p>

No.	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul	Hasil Peneliti	Persamaan	perbedaan
	CO. Bali Rivan Production  Jurnal Widya Amrita, Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata, Vol. 1 No. 3 Agustus 2021 Hal. 920-929	signifikan terhadap kinerja karyawan.	(Y) Kinerja Karyawan	
6	Jeky K R Rolos (2018)  Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Ahsanta Tour & Travel  Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 6 No. 4 Tahun 2018	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	1. Variabel Independen (X1) Beban Kerja 2. Variabel Dependen (Y) Kinerja Karyawan	1. Objek penelitian memiliki perbedaan
7	Rena Yanti Dkk (2023)  Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indoloka Wisata Mandiri  Eksis: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, Vol. 14, No. 1, Mei 2023 Hal. 52-60	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	1. Variabel Independen (X1) Beban Kerja 2. Variabel Independen (X2) Kompensasi 3. Variabel Dependen (Y) Kinerja Karyawan	1. Objek penelitian memiliki perbedaan

No.	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul	Hasil Peneliti	Persamaan	perbedaan
8	<p>Opan Arifudin (2019)</p> <p>Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Global (PT.GM)</p> <p>Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen Ekonomi &amp; Akutansi), Vol. 3 No. 2 Mei-Agustus 2019 pp. 184-190</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel Independen (X1) Kompensasi</li> <li>2. Variabel Dependen (Y) Kinerja Karyawan</li> </ol>	<p>8. Objek penelitian memiliki perbedaan</p>
9	<p>Fatkhuri Dkk (2019)</p> <p>Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Stres Kerja Pada PT. Korin Technomic</p> <p>Jurnal Manajemen dan Akuntansi Vol.XIV No. 2</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel Independen (X1) Beban Kerja</li> <li>2. Variabel Dependen (Y) Kinerja Karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peneliti tidak meneliti Stress Kerja</li> <li>2. Objek Penelitian memiliki perbedaan</li> </ol>
10	<p>Danu Prawira Harjan Dkk</p> <p>Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Sekertariat Daerah</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel Independen (X1) Beban Kerja</li> <li>2. Variabel Independen (X2) Kompensasi</li> </ol>	<p>1. Objek penelitian memiliki perbedaan</p>

No.	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul	Hasil Peneliti	Persamaan	perbedaan
	Kabupaten Lamongan  Media Komunikasi Ilmu Ekonomi, Vol. 38 No. 2 Hal. 60 68	kinerja karyawan.	3. Variabel Dependen (Y) Kinerja	
11	Linawati Dkk (2023)  Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan Toko Happy Motor  Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia STIE Widya Wiwaha Vol.3, No.1, Maret 2023, 99 – 116	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan beban kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	1. Variabel Independen (X1) Kompensasi 2. Variabel Independen (X2) Beban Kerja 3. Variabel Dependen (Y) Kinerja Karyawan	1. Objek penelitian memiliki perbedaan
12	Yoga Yudian Dara (2021)  Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bus Umum Sinar Rizky  Jurnal Kajian Pariwisata dan Bisnis Perhotelan, Vol. 2 No. 3	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	1. Variabel Independen (X1) Beban Kerja 2. Variabel Dependen (Y) Kinerja Karyawan	1. Objek penelitian memiliki perbedaan
13	Yana Diana (2019)	Hasil penelitian	1. Variabel Independen	1. Objek penelitian

No.	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul	Hasil Peneliti	Persamaan	perbedaan
	<p>Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan Di Tazkia Tours &amp; Travel</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 9. No. 2</p>	<p>menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>(X1) Beban Kerja</p> <p>2. Variabel Dependen (Y) Kinerja Karyawan</p>	<p>memiliki perbedaan</p>
14	<p>Limita Dkk (2022)</p> <p>Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Triways Travel Network</p> <p><i>Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)</i> Vol. 3 No. 6</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan beban kerja secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>1. Variabel Independen (X1) Kompensasi</p> <p>2. Variabel Independen (X2) Beban Kerja</p> <p>3. Variabel Dependen (Y) Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Objek Penelitian memiliki perbedaan</p>
15	<p>Angel Kralita Poluakan (2019)</p> <p>Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) UP3 Manado</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 9. No. 2</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>1. Variabel Independen (X1) Kompensasi</p> <p>2. Variabel Dependen (Y) Kinerja Pegawai</p>	<p>1. Objek penelitian memiliki perbedaan</p>

No.	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul	Hasil Peneliti	Persamaan	perbedaan
16	<p>Sirajul Ulum Dkk (2023)</p> <p>Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Cita Intrans Selaras</p> <p>e- Jurnal Riset Manajemen, Vol. 12 No. 01</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan, stress kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel Independen (X1) Beban Kerja</li> <li>2. Variabel Independen (X3) Kompensasi</li> <li>3. Variabel Dependen (Y) Kinerja Karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak meneliti Stress Kerja sebagai Variabel Independen (X2)</li> <li>2. Objek penelitian memiliki perbedaan</li> </ol>
17	<p>Boby Andhika Pratama (2020)</p> <p>Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Dream Tour &amp; Travel Surabaya</p> <p>Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen. Vol. 9 No. 1</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, disiplin kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel Independen (X3) Kompensasi</li> <li>2. Variabel Dependen (Y) Kinerja Karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak meneliti Lingkungan Kerja (X1), Disiplin Kerja (X2) sebagai Variabel Independen</li> <li>2. Objek penelitian memiliki perbedaan</li> </ol>
18	<p>Rona Tanjung, Muhammad Zulhardi (2019)</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpina, disiplin kerja dan kompensasi berpengaruh positif secara simultan dan</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel Independen (X3) Kompensasi</li> <li>2. Variabel Dependen (Y) Kinerja Karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak meneliti Gaya Kepemimpinan (X1), Disiplin Kerja (X2) sebagai Variabel Independen</li> <li>2. Objek penelitian</li> </ol>

No.	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul	Hasil Peneliti	Persamaan	perbedaan
	Zulindo Tour & Travel Service  Jurnal Bening. Vol. 5 No. 2	signifikan terhadap kinerja karyawan		memiliki perbedaan
19	Ernawati, Arif Rachman Putra (2021)  Pengaruh Kedisiplinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Travel and Tour Kota Surabaya  Jurnal Simki Economic. Vol. 4 No. 2	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	1. Variabel Independen (X2) Kompensasi 2. Variabel Dependen (Y) Kinerja Karyawan	1. Tidak meneliti Kedisiplinan (X1) sebagai Variabel Independen 2. Objek penelitian memiliki perbedaan
20	Khaerul Hadi, Baiq Nurul Hidayah (2019)  Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kalimias Bintang Pratama Cabang Lombok Tengah  Valid Jurnal Ilmiah, Vol. 16, No. 2,	Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa beban kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	1. Variabel Independen (X1) Beban Kerja 2. Variabel Independen (X3) Kompensasi 3. Variabel Dependen (Y) Kinerja Karyawan	1. Tidak meneliti Lingkungan Kerja sebagai Variabel Independen (X2) 2. Objek penelitian memiliki perbedaan
21	Rusda Irawati Dkk (2017)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban	1. Variabel Independen (X1) Beban Kerja	1. Objek penelitian memiliki perbedaan



No.	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul	Hasil Peneliti	Persamaan	perbedaan
	Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan Operator PT. Giken Precision Indonesia  Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Vol. 5 No. 1	kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	2. Variabel Dependen (Y) Kinerja Karyawan	

Sumber : Diolah oleh beberapa sumber

Berdasarkan Tabel 2.1 hasil penelitian terdahulu terdapat beberapa hal kesamaan yang dilakukan oleh peneliti. Namun, terdapat beberapa perbedaan yang dilakukan oleh peneliti diantaranya lokasi penelitian. Adanya variabel yang digunakan oleh peneliti sebagai variabel tambahan yang mempengaruhi variabel lainnya, sehingga terdapat perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yang dilakukan.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Suatu perusahaan atau organisasi tidak akan berjalan tanpa adanya faktor sumber daya manusia yang merupakan aspek penting suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, tanpa adanya sumber daya manusia suatu perusahaan akan sulit untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan ini dapat diraih dengan mengembangkan dan memperbarui kemampuan dan keahlian karyawan demi tercapainya peningkatan kepuasan kerja

### 2.2.1 Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan

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 yang sama.

Menurut penelitian terdahulu oleh Jeky K R Rolos (2018). Dalam penelitian yang berjudul Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Ahsanta Tour & Travel, terdapat hasil bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini karyawan seringkali dihadapkan pada keharusan untuk menyelesaikan dua atau lebih tugas yang harus dikerjakan secara bersamaan. Dan penelitian yang dilakukan oleh Yana Diana (2019) dengan judul Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan Di Tazkia Tours & Travel. Beban kerja ialah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi dalam jangka waktu tertentu. Dalam penelitian ini menunjukkan hasil bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adapun penelitian lain yang dilakukan oleh Yoga Yudian Dara (2021). Dengan judul Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bus Umum Sinar Rizky, menunjukkan bahwa hasil penelitian bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal bahwa pekerjaan yang harus dibebankan ke setiap perorangan atau unit organisasi yang harus dikerjakan secara teratur.

### **2.2.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, maka akan semakin tinggi usaha para karyawan untuk meningkatkan

kinerjanya. Begitupun sebaliknya, apabila kompensasi yang diberikan kepada karyawan semakin rendah bahkan dibawah rata-rata yang telah ditetapkan dalam hukum, maka akan semakin rendah kinerja yang diberikan karyawan untuk perusahaan.

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.

Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bobby Andhika Pratama (2020). Melakukan penelitian pada PT. Dream Tour & Travel Surabaya, dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja karyawan yang menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Dream Tour & Travel Surabaya, karena kompensasi yang diberikan kepada karyawan terbilang cukup dan sesuai dengan kinerjanya selama di dalam perusahaan.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rona Tanjung Dkk (2019). Melakukan penelitian pada Zulindo Tour & Travel Service

dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Zulindo tour and travel service diharapkan menyesuaikan kompensasi agar karyawan makin semangat mengerjakan kerjaan yang telah diberikan oleh perusahaan.

Dikuatkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ernawati Dkk (2021). Melakukan penelitian pada Travel dan Tour Kota Surabaya, dengan judul Pengaruh Kedisiplinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan yang dilandasi saling menghargai dan memunculkan motivasi untuk mengerjakan tugas sesuai harapan.

### **2.2.3 Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

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

Apabila dalam suatu perusahaan mempunyai beban kerja tinggi maka akan membuat karyawan merasa terbebani, walaupun karyawan mendapatkan kompensasi yang sesuai, hal ini akan mengakibatkan karyawan merasakan kelelahan dalam bekerja karena banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan. Apabila beban kerja yang dirasakan karyawan rendah, maka karyawan akan bekerja

dengan hasil kemampuan maksimal dan jika didukung dengan pemberian kompensasi yang sesuai diharapkan karyawan, sehingga karyawan akan bekerja sesuai diharapkan perusahaan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

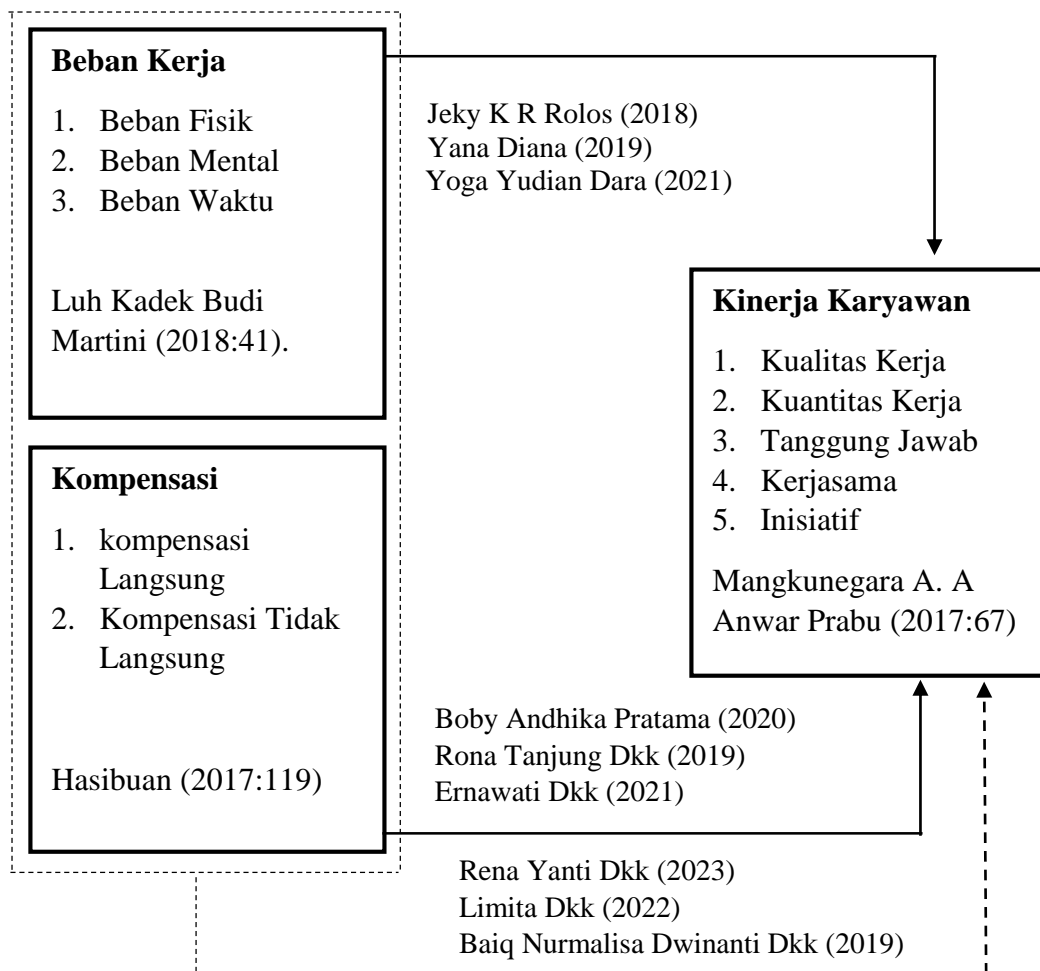
Hal ini mengindikasikan bahwa beban kerja dan kompensasi, keduanya menimbulkan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Adanya pemberian beban kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan karyawan mengakibatkan turunnya kinerja karyawan. Sedangkan, pemberian kompensasi yang sesuai maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Menurut penelitian Rena Yanti Dkk (2023). Dalam penelitian yang berjudul Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Maharani Travel, menunjukkan hasil bahwa beban kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adapun penelitian lain yang dilakukan oleh Limita Dkk (2022). Dalam penelitian terdahulu yang berjudul Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Triways Travel Network menunjukkan hasil penelitian Kompensasi dan Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Baiq Nurmalisa Dwinanti Dkk (2019) yang berjudul Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Masamas Travel & Tours Sdn Bhd), hasil penelitian yang menunjukkan bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, dapat disimpulkan

bahwa betapa pentingnya beban kerja dan kompensasi dalam sebuah perusahaan dalam mewujudkan kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

### 2.3 Paradigma Penelitian

Berdasarkan penelitian-penelitian diatas maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat digambarkan melalui paradigam penelitian seperti gambar dibawah ini :



**Gambar 2.1**  
**Paradigm Penelitian**

Keterangan :

-----> = Simultan

————> = Parsial

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan fakta fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan m yang empiris.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka perlu dilakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Penulis mengasumsikan jawaban sementara (hipotesis) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### 1. Hipotesis Simultan

- a. Terdapat pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan

### 2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan
- b. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan