

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat menentukan hidup matinya suatu perusahaan. Dewasa ini banyak terjadi perkembangan dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Cara kerja di tiap organisasi atau perusahaan juga mengalami banyak perubahan dan perkembangan, karena itu perusahaan harus dapat memaksimalkan Sumber Daya Manusia (SDM) sehingga dapat mengikuti metode kerja yang dapat mengembangkan kinerja perusahaan. Untuk itu diperlukan Sumber Daya Manusia yang berkualitas guna dapat mencapai tujuan sebuah perusahaan.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja karyawannya. Kinerja karyawannya merupakan suatu tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan (Handoko, 2016:35). Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya memiliki prestasi, karena dengan memiliki karyawan yang berprestasi akan memberikan kinerja yang optimal bagi suatu perusahaan. Seringkali perusahaan menghadapi masalah mengenai sumber daya manusianya. Penelitian ini dilakukan pada LPD Desa Adat Sempidi Badung, dimana kinerja dalam hal ini dapat dilihat dari pendapatan perusahaan.

Masalah sumber daya manusia menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen karena keberhasilan manajemen dan yang lain itu tergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Kelangsungan suatu perusahaan itu

ditentukan oleh kinerja karyawannya. Anoraga dan Suyati (2016) menyatakan bahwa factor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah tujuan dan kemampuan, budaya, organisasi, teladan kepemimpinan, kompetensi tenaga kerja, stress kerja, balas jasa, keadilan sanksi hukum, ketegasan, beban kerja dan hubungan kemanusiaan.

Beban kerja yang terlalu berat cenderung menyebabkan karyawan bingung dan mengeluh. Perilaku ini menyebabkan karyawan sulit untuk menentukan sikap dalam bekerja. Cain (2017) menyatakan bahwa beban kerja merupakan konsep yang multi-dimensi, sehingga sulit diperoleh satu kesimpulan saja mengenai definisi yang tepat. Walaupun demikian penulis-penulis lama, seperti Gopher & Doncin (2015) mengartikan beban kerja sebagai suatu konsep yang timbul akibat adanya keterbatasan kapasitas dalam memproses informasi.

O'Donnell & Eggemeier (2017) menjelaskan definisi yang selaras dengan apa yang dikemukakan oleh Gopher & Doncin. Keduanya mengemukakan bahwa istilah beban kerja merujuk kepada “seberapa besar dari kapasitas pekerja yang jumlahnya terbatas, yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan”. Penelitian Astianto dan Suprihadi (2017) menemukan bahwa beban kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Usaha yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan, diluar beban kerja diantaranya adalah dengan memperhatikan kompetensi karyawan. Mangkunegara (2019 : 41) menyatakan bahwa “Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan dan karakteristik pribadi

yang mempengaruhi secara langsung kinerjanya”. Pernyataan diatas diperkuat dengan hasil penelitian Indriani (2018) menemukan bahwa secara parsial kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Keberadaan LPD khususnya di Desa Sempidi Kabupaten Badung merupakan badan usaha milik desa dimana merupakan lembaga keuangan yang membantu masyarakat desa adat baik di masa kini maupun di masa depan. Laba dari seluruh LPD Desa Adat Sempidi Badung mengalami peningkatan (18,63%) setiap tahunnya yang menunjukkan kinerja LPD sangat baik terutama di dalam aspek kredit dan di LPD Desa Adat Sempidi Badung meskipun latar belakang pendidikan yang berbeda, berikut tabel perkembangan Target Laba LPD Desa Adat Sempidi Badung :

**Tabel 1.1**  
**Perkembangan Target Laba LPD Desa Adat Sempidi Badung Tahun Berjalan 2020**

No.	Bulan	Target Laba	Terealisasikan	Presentase (%)
1	Januari	Rp 472,000,000	Rp 578,000,000	100%
2	Februari	Rp 472,000,000	Rp 464,000,000	98%
3	Maret	Rp 472,000,000	Rp 406,000,000	91%
4	April	Rp 472,000,000	Rp 677,000,000	100%
5	Mei	Rp 472,000,000	Rp 520,000,000	100%
6	Juni	Rp 472,000,000	Rp 354,000,000	70%
7	Juli	Rp 472,000,000	Rp 882,000,000	100%
8	Agustus	Rp 472,000,000	Rp 679,000,000	100%
9	September	Rp 472,000,000	Rp 696,000,000	100%
10	Oktober	Rp 472,000,000	Rp 738,000,000	100%
11	November	Rp 472,000,000	Rp 887,000,000	100%
12	Desember	Rp 472,000,000	Rp 580,000,000	100%
<b>Total Akhir</b>		<b>Rp 5,664,000,000</b>	<b>Rp 7,461,000,000</b>	

Beban kerja karyawan pada LPD sangat tinggi sehingga sering karyawan bekerja melebihi jam kerja normal. Hal ini menyebabkan kondisi kesehatan karyawan tidak terjaga. Hal seperti ini akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berikut penjelasan lengkap beban kerja karyawan yang bekerja di LPD Desa Adat Sempidi Badung pada Tabel 1.2 dan Tabel 1.3:

**Tabel 1.2**  
**Beban Kerja Karyawan Dilihat Dari Tugas/Job Description Pada LPD**  
**Desa Adat Sempidi Badung**

No.	Departemen / Jabatan	Tugas / Job Description
1	Badan Pengawas	Mengawasi jalannya kebijakan dan pengelolaan usaha LPD dan membantu pengurus selaku manajemen LPD
2	Kepala	Mengkoodinir dan bertanggung jawab atas perkembangan pengelolaan LPD
3	Tata Usaha/Sekretaris	Menerima bukti-bukti dari petugas keliling maupun transaksi di kantor LPD pada hari itu, menyetornya menurut jenis transaksi dan menjumlahkan angka-angka yang ada pada setiap bukti berdasarkan jenis transaksinya.
4	Kasir/Bendahara	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melaksanakan transaksi keuangan</li> <li>- Mengirim bukti-bukti transaksi simpanan kepada bagian pembukuan.</li> <li>- Membuat berita acara uang kas</li> </ul>
5	Bag. Kredit	Membantu pengurus dalam mengkoordinir kegiatan yang berhubungan dengan perkreditan dan penyusunan rencana kebutuhan kredit, penggunaan, dan pengawasan kredit LPD
6	Bag. Tabungan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membuat/membukukan setiap transaksi tabungan</li> <li>- Mensosialisasikan produk LPD kepada karma desa.</li> </ul>
7	Bag. Deposito	Memeriksa jumlah yang ditabung di dalam buku tabungan dan memparaf serta cap tabungan nasabah LPD.
8	Kolektor	Melakukan Penagihan dan kesepakatan dengan nasabah
9	Cleaning Service	Membersihkan seluruh lingkungan yang kotor supaya lebih bersih dan sehat
10	Security	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melaksanakan pengamanan secara menyeluruh di lokasi LPD</li> </ul>

**Tabel 1.3**  
**Beban Kerja Karyawan Dilihat Dari Data Absensi Pada LPD Desa Adat**  
**Sempidi Badung**

Bulan	Jumlah Karyawan	Sakit	Izin	Alfa	Terlambat	Total Hari Kerja
Januari	48	12	4	-	17	24
Februari	48	6	5	2	21	24
Maret	48	8	15	4	11	25
April	48	6	-	-	33	25
Mei	48	4	-	2	5	22
Juni	48	7	2	1	6	25
Juli	48	2	3	4	19	25
Agustus	48	-	2	2	12	24
September	48	6	9	1	23	22
Oktober	48	4	1	-	-	26
November	48	11	7	2	3	25
Desember	48	4	4	2	15	26
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>52</b>	<b>20</b>	<b>165</b>	<b>293</b>

**Sumber: LPD Adat Sempidi Kabupaten Badung 2020**

Selain itu dari hasil observasi ditemukan beberapa masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia, salah satunya adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan terlihat kurang maksimal, yang sangat mungkin disebabkan oleh beban kerja yang tinggi. Bila dilihat dari kompetensi karyawan, masih ditemukan penempatan beberapa karyawan yang tidak sesuai dengan pendidikan, suatu contoh ada beberapa karyawan yang berpendidikan SMK IT ditempatkan di bagian administrasi umum dengan alasan diperbantukan karena tenaga administrasi kurang. Hal ini sebenarnya tidak boleh terjadi, karena keahlian yang dimiliki karyawan menjadi terpendam. Mengenai kompetensi karyawan dapat dilihat dari pendidikan yang dimiliki oleh karyawan seperti ditampilkan pada tabel 1.4

**Tabel 1.4**  
**Kompetensi Karyawan Dilihat Dari Pendidikan Pada**  
**LPD Desa Adat Sempidi Badung**

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	SMA Umum	12	20%
2	SMK Pembukuan	6	10%
3	SMK TI	16	40%
4	Sarjana	14	30%
	Jumlah	48	100%

**Sumber : LPD Desa Adat Sempidi Kabupaten Badung 2020**

Dari tabel 1.4 terlihat bahwa pendidikan karyawan LPD Desa Adat Sempidi Badung dapat dikelompokkan menjadi dua jenis yaitu TI dan non TI. Sebagian besar dari karyawan LPD Desa Adat Sempidi Badung adalah karyawan berpendidikan SMK TI dengan presentasi 40%, sedangkan sisanya dari non TI seperti SMA, SMK Pembukuan, dan Sarjana.

Dalam beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Suminah (2015) menemukan bahwa ada pengaruh negatif dan signifikan beban kerja terhadap kinerja karyawan. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan Hartini (2015) menemukan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Clif Jouné (2015) menemukan bahwa secara parsial kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Astianto dan Suprihadi (2014) menemukan bahwa beban kerja parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Indriani (2018) menemukan

bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja serta kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Makawi (2015) yang menemukan bahwa kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas serta belum pernah dilakukan penelitian seperti ini, oleh karena itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : “Pengaruh Beban Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan pada LPD Desa Adat Sempidi Kabupaten Badung Bali”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah ada pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan LPD Sempidi Badung?
- 2) Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan di LPD Sempidi Badung?
- 3) Apakah ada pengaruh beban kerja dan kompetensi secara simultan terhadap kinerja karyawan di LPD Sempidi Badung?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan LPD Sempidi Badung.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan LPD Sempidi Badung.

- 3) Untuk mengetahui pengaruh beban kerja dan kompetensi secara simultan terhadap kinerja karyawan di LPD Sempidi Badung.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

- 1) **Bagi Mahasiswa**

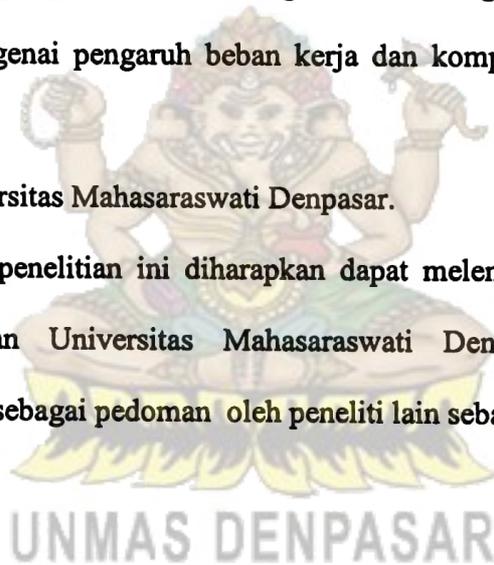
Menambah pengetahuan dari ilmu yang didapat selama dibangku kuliah terhadap realita yang terjadi di dalam organisasi yang nantinya berguna bagi kemajuan organisasi dan Sumber Daya Manusia (SDM).

- 2) **Bagi Perusahaan**

Menambah pengetahuan dan sebagai masukan bagi perusahaan atau badan usaha mengenai pengaruh beban kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan.

- 3) **Bagi Universitas Mahasaraswati Denpasar.**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat melengkapi bahan bacaan di perpustakaan Universitas Mahasaraswati Denpasar sehingga dapat digunakan sebagai pedoman oleh peneliti lain sebagai perbandingan.



UNMAS DENPASAR

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

- Pengertian (*Goal-Setting Theory*)

Teori penetapan tujuan atau Goal Setting Theory awalnya dikemukakan oleh Locke (1968), yang menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua buah cognition yaitu content (values) dan intentions (tujuan). Orang telah menentukan goal atas perilakunya di masa depan dan goal tersebut akan mempengaruhi perilaku yang sesungguhnya terjadi. Perilakunya akan diatur oleh ide (pemikiran) dan niatnya sehingga akan mempengaruhi tindakan dan konsekuensi kinerjanya. Dengan penentuan sasaran (goal) yang spesifik, seseorang akan mampu membandingkan apa yang telah dilakukan dengan sasaran 16 (goal) yang spesifik. Hal ini akan menimbulkan sebuah motivasi tersendiri bagi individu untuk berusaha menjadi lebih baik lagi (Wardhana, 2015). Menurut Efendy (2018:194).

#### 2.1.1 Kinerja

Kinerja adalah unjuk kerja yang merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi, sedangkan menurut Bernadin dan Russel yang dikutip Faustino (2018:135), Kinerja adalah *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode tertentu. Kinerja bagian produktivitas kerja, produktivitas berasal dari kata "Produktif" artinya sesuatu yang mengandung potensi untuk digali, sehingga produktivitas dapatlah dikatakan sesuatu proses kegiatan yang terstruktur guna menggali potensi yang ada dalam sebuah komoditi atau objek. Filosofi produktivitas sebenarnya dapat mengandung arti keinginan dan usaha dari setiap manusia (individu maupun kelompok) untuk selalu meningkatkan mutu kehidupan dan penghidupannya, untuk

dapat mengetahui lebih jelas lagi dalam penjelasan mengenai kinerja berikut ini ada beberapa pengertian kinerja menurut para ahli.

Menurut Mangkunegara (2017:67), hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, sedangkan menurut Hasibuan (2017:94), kinerja adalah pengorbanan jasa, jasmani, dan pikiran untuk menghasilkan barang dan jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu. Menurut Sedarmayanti (2017:50) kinerja adalah *output drive from processes, human or otherwise*, jadi dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Begitu juga menurut Sulistiyani dan Rosidah (2018:224) kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu, sedangkan kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan. Pengertian kinerja disini tidak bermaksud menilai karakteristik individu tetapi mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh selama periode waktu tertentu.

Jadi menurut pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam penentuan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu perusahaan.

## 2) Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2017:82), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu kemampuan mereka motivasi dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi. Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami

atau kemampuan yang diperoleh oleh proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Menurut Mangkunegara (2017:68), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Menurut Mc.Clelland (2018), mengemukakan 6 karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu memiliki tanggung jawab yang tinggi, berani mengambil resiko, memiliki tujuan yang realistis, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan, memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan dan mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah di programkan.

Menurut Girbson (2017) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja antara lain :

- a) Faktor Individu : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b) Faktor Psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
- c) Faktor Organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

### 3) Indikator Kinerja

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan sesuatu yang dapat dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Sastrohadiwiryono (2018:44) menyatakan sebagai alat ukur atau indikator untuk menilai kinerja karyawan adalah :

- a) Kuantitas dan kualitas pekerjaan, yaitu terpenuhinya kuantitas dan standar kualitas yang telah ditentukan.
- b) Kerapian pekerjaan, yaitu kerapian dalam artian bersih dan baik dilihat.
- c) Pengalaman, yaitu ketelitian dalam bekerja yang dapat dilihat dari tampilan produk.
- d) Kesesuaian, yaitu kesesuaian hasil dengan desain yang telah ditetapkan.
- e) Ketepatan waktu, yaitu hasil yang dapat diselesaikan dalam rentang waktu yang telah ditentukan.

Hal ini dilakukan dengan evaluasi yang menggunakan tolak ukur tertentu dengan objektif dan dilakukan secara berkala. Kegiatan dimaksudkan untuk mengukur kinerja masing-masing tenaga kerja dalam mengembangkan kualitas kerja, pembinaan selanjutnya, tindakan perbaikan atas pekerjaan yang kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan, serta untuk keperluan yang berhubungan dengan masalah ketenagakerjaan lainnya.

Menurut Mathis (2017:78) kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk :

- a) Kuantitas Kerja  
Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja normal) dengan kemampuan sebenarnya.
- b) Kualitas Kerja  
Standar ini lebih menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan disbanding volume kerja.
- c) Pemanfaatan Waktu

Pemanfaatan waktu yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.

Berdasarkan keseluruhan definisi diatas dapat dilihat bahwa kinerja karyawan merupakan output dari penggabungan faktor-faktor yang penting yakni kemampuan dan minat, penerimaan seorang pekerja atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat seorang pekerja atas penjelasan delegasi tugas. Semakin tinggi faktor-faktor diatas, maka semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan.

### 2.1.2 Beban Kerja

#### 1) Pengertian Beban Kerja

Beban kerja adalah istilah yang mulai dikenal sejak tahun 1970-an. Banyak ahli yang telah mengemukakan definisi beban kerja sehingga terdapat beberapa definisi yang berbeda mengenai beban kerja. Ia merupakan suatu konsep yang multi-dimensi, sehingga sulit diperoleh satu kesimpulan saja mengenai definisi yang tepat (Cain, 2017). Salah satu tokoh yang mengemukakan definisi beban kerja adalah Gopher & Doncin (2017). Gopher & Doncin mengartikan beban kerja sebagai suatu konsep yang timbul akibat adanya keterbatasan kapasitas dalam memproses informasi. Saat menghadapi suatu tugas, individu diharapkan dapat menyelesaikan tugas tersebut pada suatu tingkat tertentu. Apabila keterbatasan yang dimiliki individu tersebut pada suatu tingkat tertentu. Apabila keterbatasan kapasitas dalam memproses informasi. Saat menghadapi suatu tugas, individu diharapkan dapat menyelesaikan tugas tersebut pada suatu tingkat tertentu. Apabila keterbatasan yang dimiliki individu tersebut menghambat/menghalangi tercapainya hasil kerja pada tingkat yang diharapkan, berarti telah terjadi kesenjangan antara tingkat yang diharapkan dan tingkat kapasitas dimiliki. Kesenjangan ini menyebabkan timbulnya kegagalan dalam kinerja (performance failures). Hal inilah yang mendasari pentingnya pemahaman dan pengukuran yang lebih dalam mengenai beban kerja (Gopher & Doncin, 2017).

O'Donnel & Eggemeier (2017) menjelaskan definisi yang selaras dengan apa yang dikemukakan oleh Gopher & Doncin. Keduanya

mengemukakan bahwa istilah beban kerja merujuk kepada “seberapa besar dari kapasitas pekerja yang jumlahnya terbatas, yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu tugas/pekerjaan”. Webster dalam Lysaght, et al (2016) mengemukakan sudut pandang yang berbeda dalam mendefinisikan beban kerja. Webster dalam Lysaght, et al (2016) mengemukakan beban kerja sebagai jumlah pekerjaan atau waktu bekerja yang diharapkan dari/diberikan kepada pekerja dan total jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh suatu departemen atau kelompok pekerja dalam suatu periode waktu tertentu. Dengan adanya definisi ini, maka Lysaght, et al (2016), membagi tiga kategori besar dari definisi beban kerja, yaitu :

- a) Banyaknya pekerjaan dan hal yang harus dilakukan.
- b) Waktu maupun aspek-aspek tertentu dari waktu yang harus diperhatikan oleh pekerja.
- c) Pengalaman psikologis subjektif yang dialami oleh seorang pekerja.

Dengan dikemukakannya beberapa definisi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa beban kerja merupakan sejauh mana kapasitas individu pekerja dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya, yang dapat diindikasikan dari jumlah pekerjaan yang harus dilakukan, waktu/batasan waktu yang dimiliki oleh pekerja dalam menyelesaikan tugasnya, serta pandangan subjektif individu tersebut sendiri mengenai pekerjaan yang diberikan kepadanya.

## 2) Pengukuran Beban Kerja

Pengukuran beban kerja dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu satu tahun (Peraturan Menteri Dalam Negeri dalam Muskamal, 2010). Selain untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi, pengukuran beban kerja juga dilakukan untuk menetapkan jumlah jam kerja dan jumlah orang yang diperlukan dalam rangka menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu (Komaruddin, 2018).

Pengukuran beban kerja dapat dilakukan dalam berbagai prosedur, namun O'Donnell & Eggemeier (2017) telah menggolongkan secara garis besar ada tiga kategori pengukuran beban kerja. Tiga kategori tersebut yaitu :

- a) Pengukuran subjektif, yakni pengukuran yang didasarkan kepada penilaian dan pelaporan oleh pekerja terhadap beban kerja yang dirasakannya dalam menyelesaikan suatu tugas. Pengukuran jenis ini pada umumnya menggunakan skala penilaian (rating scale).
- b) Pengukuran kinerja, yaitu pengukuran yang diperoleh melalui pengamatan terhadap aspek-aspek perilaku/aktivitas yang ditampilkan oleh pekerja. Salah satu jenis dalam pengukuran kinerja adalah pengukuran yang diukur berdasarkan waktu. Pengukuran kinerja dengan menggunakan waktu merupakan suatu metode untuk mengetahui waktu penyelesaian suatu pekerjaan yang dikerjakan oleh pekerja yang memiliki kualifikasi tertentu, di dalam suasana kerja yang telah ditentukan serta dikerjakan dengan suatu tempo kerja tertentu (Whitmore, 2017).
- c) Pengukuran fisiologis, yaitu pengukuran yang mengukur tingkat beban kerja dengan mengetahui beberapa aspek dari respon fisiologis pekerja sewaktu menyelesaikan suatu tugas/pekerjaan tertentu. Pengukuran yang dilakukan biasanya pada refleks pupil, pergerakan mata, aktivitas otot dan respon-respon tubuh lainnya.

Adapun metode yang dipilih oleh peneliti dalam penelitian ini adalah teknik pengukuran kinerja berdasarkan waktu (time-study method). Teknik pengukuran kinerja berdasarkan waktu pertama kali diperkenalkan oleh Taylor dalam Muskamal (2010).

Sutalaksana, Anggawisastra & Tjakraatmadja (2016) menjelaskan bahwa pengukuran waktu dapat digunakan untuk mendapatkan ukuran tentang beban dan kinerja yang berlaku dalam suatu sistem kerja. Karena metode yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah metode ilmiah, maka hasilnya dapat dipertanggung jawabkan. Melalui pengukuran ini

pengukur memperoleh ukuran-ukuran kuantitatif yang benar tentang kinerja dan beban kerja.

### 3) Elemen-elemen Dalam Pengukuran Beban Kerja Berdasarkan Waktu

Dalam melakukan pengukuran beban kerja berdasarkan waktu, ada beberapa elemen yang dibutuhkan agar perhitungan dapat dilakukan menurut rumus yang ditentukan. Elemen-elemen tersebut adalah :

#### a) Waktu Siklus

Merupakan waktu penyelesaian satu satuan produk sejak bahan baku mulai diproses di tempat kerja yang bersangkutan. (Satalaksana, dkk., 2016).

#### b) Faktor Penyesuaian

Faktor penyesuaian ditentukan dalam rangka mengoreksi segala ketidak wajarannya yang terjadi yang ditunjukkan oleh pegawai selama masa pengamatan dilakukan (Satalaksana, dkk., 2016). Sebagai contoh jika pengukur mendapatkan harga rata-rata siklus/elemen yang diketahui diselesaikan dalam kecepatan tidak wajar oleh operator, maka agar harga rata-rata tersebut menjadi wajar, pengukur harus menormalkannya dengan melakukan penyesuaian. Salah satu metode penyesuaian yang dianggap objektif adalah penyesuaian yang disusun oleh Lawry, Maynard dan Stegemarten yang dinamakan Penyesuaian Westinghouse. Penyesuaian Westinghouse merupakan metode penyesuaian yang melakukan penyesuaian melalui empat aspek yaitu keterampilan, usaha, kondisi kerja dan konsistensi.

#### c) Kelonggaran

Kelonggaran merupakan waktu-waktu yang diberikan kepada pekerja untuk tiga hal, yaitu untuk kebutuhan pribadi (misalnya makan dan minum), untuk menghilangkan rasa *fatigue* (kelelahan) dan untuk hambatan-hambatan tak terhindarkan dalam pekerjaan. Kelonggaran-kelonggaran ini memiliki nilai masing-masing yang telah ditentukan (Satalaksana, dkk., 2016).

#### 4) Langkah-langkah Dalam Pengukuran Beban Kerja Berdasarkan Waktu

Dalam melakukan pengukuran beban kerja berdasarkan waktu, ada beberapa langkah yang harus dilakukan. Urutan-urutan langkah tersebut yakni (Sutalaksana, dkk., 2016) :

##### a) Langkah-langkah sebelum pengukuran

###### 1) Penetapan Tujuan Pengukuran

Penetapan tujuan merupakan hal yang penting dikarenakan tujuan yang dipilih tersebut akan mempengaruhi tingkat ketelitian dan tingkat keyakinan yang diinginkan.

###### 2) Memilih Pegawai Yang Akan Diamati

Pegawai yang akan dipilih harus memenuhi beberapa kriteria tertentu, di antaranya berkemampuan normal dan dapat diajak bekerja sama. Apa yang dimaksud dengan berkemampuan normal adalah kemampuan yang dimiliki bukanlah kemampuan yang sangat tinggi ataupun sangat rendah, melainkan kemampuan yang berada pada tingkat rata-rata. Dengan kemampuan tersebut, seorang pegawai diasumsikan akan menghasilkan waktu kerja yang normal. Sedangkan sifat kooperatif diperlukan agar proses pengamatan dan pencatatan dapat berjalan dengan lancar. Mengurai pekerjaan atas elemen pekerjaan, pada tahap ini pekerjaan diurai ke dalam bagian-bagian kecil, di mana setiap bagian tersebut akan dicatat waktunya. Keseluruhan jumlah waktu setiap elemen akan menghasilkan waktu siklus. Tujuan dari penguraian pekerjaan ke dalam bagian-bagian yang lebih kecil ini antara lain untuk mengantisipasi adanya elemen tidak baku yang saja dilakukan pekerja.

###### 3) Menyiapkan Perlengkapan Pengukuran

Untuk memperoleh data yang akurat, ada beberapa alat bantu yang harus ada dalam proses pengamatan. Alat-alat tersebut berupa jam henti, lembaran-lembaran pengamatan, pena atau pensil dan papan pengamatan.

**b) Pengukuran Waktu**

Pengukuran waktu merupakan pekerjaan mengamati dan mencatat waktu-waktu kerja baik setiap elemen ataupun siklus dengan menggunakan alat-alat yang telah disiapkan di atas. Pada wal pengukuran waktu yang dilakukan, perlu dilakukan pengukuran pendahuluan. Pengukuran pendahuluan ini bertujuan untuk memperoleh data untuk menguji keseragaman data dan mengetahui jumlah minimum pengamatan yang harus dilakukan sebagai syarat kecukupan data.

**c) Menghitung Waktu Baku**

Bila semua persyaratan telah dipenuhi dan proses pengambilan data telah selesai, maka perhitungan waktu baku dapat dilakukan. Selain melibatkan waktu siklus, waktu baku juga melibatkan faktor penyesuaian dan kelonggaran dalam proses penghitungannya.

**5) Manfaat Pengukuran Beban Kerja**

Pengukuran beban kerja memberikan beberapa keuntungan bagi organisasi. Cain (2017) menjelaskan bahwa alasan yang sangat mendasar dalam mengukur beban kerja adalah untuk mengkuantifikasi biaya mental (*mental cost*) yang harus dikeluarkan dalam melakukan suatu pekerjaan agar dapat memprediksi kinerja sistem dan pekerja. Tujuan akhir dari langkah-langkah tersebut adalah untuk meningkatkan kondisi kerja, memperbaiki desain lingkungan kerja ataupun menghasilkan prosedur kerja yang lebih efektif.

Menteri Dalam Negeri dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah dalam Muskamal (2010) menjelaskan bahwa dilakukannya pengukuran beban kerja memberikan beberapa manfaat kepada organisasi, yaitu:

- a) Penataan/penyempurnaan struktur organisasi.
- b) Penilaian prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit.
- c) Bahan penyempurnaan sistem dan prosedur kerja
- d) Sarana peningkatan kinerja kelembagaan

- e) Penyusunan standar beban kerja jabatan/kelembagaan, penyusunan daftar susunan pegawai atau bahan penetapan eselonisasi jabatan structural.
- f) Penyusunan rencana kebutuhan pegawai secara riil sesuai dengan beban kerja organisasi.
- g) Program mutasi pegawai dari unit yang berlebihan ke unit yang kekurangan.
- h) Program promosi pegawai.
- i) Reward dan punishment terhadap unit atau pejabat.
- j) Bahan penyempurnaan program diklat.
- k) Bahan penetapan kebijakan bagi pimpinan dalam rangka peningkatan pendayagunaan sumber daya manusia.

#### 6) Indikator Beban Kerja

Dalam literature-literatur yang membahas beban kerja, beban kerja selalu dijelaskan sebagai faktor yang memiliki pengaruh terhadap kinerja. Lysaght dalam Cain (2017) menegaskan hal tersebut dalam suatu kerangka berpikir dimana tampak bahwa beban kerja memiliki kaitan langsung dengan kinerja. Selain itu, terdapat faktor-faktor mendorong terjadinya beban kerja. Indikator/faktor-faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### a) Kebutuhan Kerja

Pembagian antara fungsi sistem dan manusia merupakan langkah awal dalam desain sistem dan pembagian ini akhirnya akan menimbulkan tuntutan situasi pada pekerja. Selama desain sistem dilakukan, tim yang mendesain memutuskan fungsi mana yang diberikan pada manusia dan mana yang diberikan pada sistem. Sekali telah dilakukan pembagian, fungsi dan juga desain dari kendali dan display akan mengarahkan tugas dari pekerja. Kebutuhan kerja berhubungan dengan kemampuan karyawan.

b) Pembagian Tugas

Tugas yang dibagi kepada pekerja merepresentasikan pekerjaan pekerja. Teknik faktor manusia dari analisa tugas (*task analysis*) berpusat pada pemahaman bagaimana tugas ini akan mempengaruhi keseluruhan kerja dari pekerja, dan sejauh mana tugas-tugas tersebut tak dapat dikerjakan pada tingkat yang diinginkan. *Task* (tugas) dapat mempengaruhi beban kerja yang dirasakan oleh pekerja melalui banyak cara. Misalnya, melalui tindakan apa yang harus dilakukan oleh seorang pekerja dalam memenuhi tugasnya, melalui jumlah dan tipe dari tugas yang akan ditampilkan, melalui keterbatasan waktu yang tersedia dalam menyelesaikan tugas. Kesemua hal di atas menjadi faktor yang berkontribusi terhadap munculnya tuntutan situasi.

c) Konteks Lingkungan

Tugas yang dikerjakan oleh pekerja tidaklah dikerjakan sendiri. Suatu tugas yang dilakukan di dalam suatu keadaan yang berbeda-beda yang dapat mempengaruhi tingkat kesulitan yang dialami oleh pekerja. Bagaimana seorang pekerja berinteraksi dengan sekelilingnya juga memberikan dampak yang penting terhadap kinerja dan beban kerja. Beberapa faktor eksternal yang dapat mengubah tuntutan situasi dan mempengaruhi tingkat kesulitan yakni lingkungan eksternal di mana tugas dilakukan (misalnya panas, kelembaban, suara, penerangan, getaran, dan gaya grafitasi), desain dari unit pertukaran informasi manusia-mesin (misalnya tipe dan ukuran dari display dan kendali, serta bentuk susunannya), desain dari pengemasan manusia keseluruhan stasiun/tempat kerja (misalnya ukuran, pencahayaan di dalamnya, ventilasi, kendali kelembaban dan suhu, dan pengurangan getaran).

## 2.1.3 Kompetensi

### 1. Pengertian Kompetensi

Keberadaan manusia dalam organisasi memiliki posisi yang sangat vital. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisis dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut.

Wibowo (2017:271) menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Pendapat di atas menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia begitu penting untuk mencapai tujuan organisasi. Baik bagi eksekutif, manajer maupun pekerja. Pendapat di atas dapat dikatakan bahwa kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Lebih lanjut Boulter dkk (2017:39) menyatakan bahwa meski model Puncak Gunung Es menunjukkan tingkat kompetensi yang berlainan :

- a) Keterampilan adalah hal-hal yang orang bisa lakukan dengan baik misalnya programming.
- b) Pengetahuan adalah apa yang diketahui seseorang tentang sebuah topic, misalnya bahasa komputer.
- c) Peran sosial adalah citra yang ditunjukkan oleh seorang di muka publik, peran social mewakili apa yang orang itu anggap penting. Peran sosial mencerminkan nilai-nilai orang itu, misalnya menjadi karyawan yang baik, atau seorang pemimpin.

Kompetensi-kompetensi manajerial digambarkan mirip puncak gunung es, yang puncaknya adalah ketrampilan dan kemampuan. Unsur-

unsur yang mendasari kompetensi-kompetensi tidak mudah terlihat, tetapi mengarahkan dan mengendalikan perilaku permukaan. Peran sosial dan citra diri ada di tingkat sadar, watak-watak dan motif-motif ada di bawah permukaan, lebih dekat dengan inti kepribadian orang itu.

Demikian juga dengan Boulter dkk (2017:40) menyatakan bahwa peran sosial dibentuk oleh :

- a) Citra diri adalah gambaran yang dimiliki seseorang mengenai dirinya sendiri. Citra diri mencerminkan identitas orang itu, misalnya memandang diri sendiri sebagai pakar.
- b) Watak adalah karakteristik yang mengakar pada diri seorang watak mencerminkan bagaimana kita cenderung menggambarkan orang-orang, karakteristik ini adalah perilaku kebiasaan yang dapat digunakan untuk mengenali orang-orang.
- c) Motif adalah pikiran-pikiran dan preferensi-preferensi tak sadar yang mendorong perilaku karena perilaku-perilaku adalah sumber kepuasan misalnya, dorongan berprestasi, ingin bekerja lebih baik.

## 2. Pentingnya Kompetensi

Wibowo (2017:85) mengemukakan bahwa untuk mencapai keberhasilan dari suatu organisasi diperlukan landasan yang kuat berupa : kompetensi Kepemimpinan, kompetensi pekerja dan budaya organisasi yang mampu memperkuat dan memaksimalkan kompetensi.

Agustina (2018:1) dinyatakan bahwa sistem kompetensi memberikan bahasa dan konsep umum untuk mencapai proses kinerja yang terintegrasi sehingga perlu dinilai ketika melakukan penilaian kinerja sumber daya manusia yang diperlukan dalam menentukan bentuk pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan supaya dapat mencapai kinerja organisasi yang optimal dan dapat menjadi tolak ukur kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya serta dapat memantai kecocokan kompetensi seseorang dengan persyaratan yang telah ditentukan oleh organisasi.

Sistem kompetensi dapat dijadikan alat bantu untuk menentukan atau memprediksi keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi, karena kompetensi ini berusaha mengeksplorasi lebih jauh suatu posisi atau dengan kata lain kompetensi dapat memberi informasi tentang pengetahuan, keterampilan atau perilaku utama yang diperlukan untuk berhasil dalam posisi tertentu.

Hal senada diungkapkan Robotham & Jubb (2019:25) menyatakan bahwa terdapat dua eksistensi kompetensi yaitu perilaku (*behavioral*) dan basis keterampilan (*skill-based*). Konsep kompetensi dikembangkan untuk mengukur kinerja individu dengan menerapkan *competence-based system*. *Competence-based system* sering digunakan karena diyakini dapat mencapai kinerja organisasi yang memusatkan perhatian pada kinerja individu.

Para ahli mengatakan bahwa kompetensi personal sangat berkaitan erat dengan masalah keorganisasian, dengan kata lain dapat dikatakan bahwa kompetensi individu menunjukkan atau diturunkan dari nilai kompetensi organisasi atau dapat dikatakan bahwa organisasi yang menggunakan sistem berdasarkan *core-competency* bagi karyawannya seringkali dijadikan acuan atau menjadi sebuah organisasi yang memiliki kinerja tinggi (Abraham, *et al*, 2019:842) bagi organisasi lainnya yang menginginkan perusahaan atau organisasinya memiliki kinerja yang unggul dan dapat bersaing dengan lainnya.

### 3. Indikator-Indikator Dalam Kompetensi

Sanjaya (2019:70) menyatakan bahwa dalam kompetensi, didalamnya terdapat beberapa aspek, yaitu :

- a) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kemampuan dalam bidang kognitif.
- b) Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman pengetahuan yang dimiliki setiap individu.
- c) Kemahiran (*skill*), yaitu kemampuan individu untuk melaksanakan secara praktik tentang tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

- d) Nilai (*value*), yaitu norma-norma yang dianggap baik oleh setiap individu. Nilai inilah yang selanjutnya akan menuntun setiap individu dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Misalnya, nilai kejujuran, nilai kesederhanaan, nilai keterbukaan, dan lain sebagainya.
- e) Sikap (*attitude*), yaitu pandangan individu terhadap sesuatu. Misalnya : senang-tidak senang, suka-tidak suka, dan lain sebagainya. Sikap erat kaitannya dengan nilai yang dimiliki individu, artinya mengapa individu bersikap demikian ? itu disebabkan nilai yang dimilikinya.
- f) Minat (*interest*), yaitu kecenderungan individu untuk melakukan sesuatu perbuatan. Minat adalah aspek yang dapat menentukan motivasi seseorang melakukan aktivitas tertentu.

Hal senada diungkapkan Hamzah (2018 : 122) bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak yang bersifat dinamis, berkembang dan dapat diraih setiap waktu. Kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan terus-menerus memungkinkan seseorang menjadi kompeten, dalam arti memiliki pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap-sikap dasar dalam melakukan sesuatu. Kebiasaan berpikir dan bertindak itu didasari oleh budi pekerti luhur baik dalam kehidupan pribadi, sosial, kemasyarakatan, keberagamaan, dan kehidupan berbangsa dan bernegara. Budi pekerti luhur itu sesuai dengan kaidah agama, adat istiadat, aturan keilmuan, hukum perundangan, dan kebiasaan yang berlaku.

Demikian juga dengan Anwar Prabu Mangkunegara (2019 : 114) bahwa era globalisasi ini, manajer Sumber Daya Manusia (SDM) dan pimpinan organisasi perlu memiliki kompetensi sebagai berikut :

a) Keluwesan

Yaitu kesediaan dan kemampuan mengubah struktur dan proses manajerial bila hal itu diperlukan untuk mendukung implementasi strategi perubahan organisasi secara keseluruhan.

b) Implementasi Perubahan

Yakni kompetensi yang serupa dengan “kepemimpinan dalam perubahan” untuk tingkat eksekutif, yang merupakan kemampuan mengkomunikasikan perubahan organisasi kepada segenap mitra kerja dan juga sanggup menerapkan perubahan-perubahan tersebut ke dalam kelompok kerjanya melalui medium komunikasi internal pelatihan, proses fasilitas kelompok dan sebagainya.

c) Inovasi Kewirausahaan

Yakni motivasi untuk memahami dan menghargai masukan dan pikiran dan berbagai pihak yang berlainan.

d) Pemberdayaan

Yakni keterampilan manajerial untuk saling percaya, saling membagi informasi, menggali ide-ide dari para mitra kerja secara signifikan, memberikan umpan balik yang konstruktif, menyampaikan harapan-harapan positif kepada bawahan, yang kesemuanya itu akan membuat karyawan lebih berdaya dan termotivasi untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

e) Fasilitas Kelompok

Yakni keterampilan mengajak segenap personil dari kelompok yang berlainan untuk bekerja sama secara efektif dalam rangka mencapai tujuan bersama, antara lain merumuskan peran dan tanggung jawab masing-masing secara jelas, mengendalikan mereka yang banyak omong dan hiperaktif, membangkitkan si pelit omong dan superpasif untuk aktif berpartisipasi, menyelesaikan konflik yang muncul.

f) Portabilitas

Yakni kemampuan menyesuaikan diri secara cepat dan sekaligus berfungsi secara efektif dalam lingkungan yang masing-masing sehingga manajer menjadi portable untuk ditempatkan dimanapun di seluruh dunia.

Berdasarkan kedua uraian tersebut diatas, maka terdapat beberapa indikator yang merupakan unsur-unsur dari kompetensi antara lain : pengetahuan (*knowledge*), pemahaman (*understanding*), kemahiran (*skill*), nilai (*value*), sikap (*attitude*), minat (*interest*), berpikir dan bertindak.

#### 2.1.4 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2017:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan beban kerja menurut Cain (2017) yang mengadopsi pendapat Gopher & Doncin mengartikan beban kerja sebagai suatu konsep yang timbul akibat adanya keterbatasan kapasitas dalam memproses informasi. Berdasarkan kedua pendapat diatas jelas bahwa keterbatasan kapasitas karyawan dalam memproses informasi akan menjadi beban bagi karyawan. Karena beban ini akan mempengaruhi cara kerja karyawan maka jelas akan berpengaruh pula terhadap kinerja karyawan. Semakin besar beban kerja yang dirasakan oleh karyawan maka akan semakin rendah kinerja karyawan tersebut.

Kondisi di atas didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Suminah (2015) yang menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Hartini (2015) menemukan bahwa beban kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### 2.1.5 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2018:224) kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu, sedangkan kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan. Sedangkan Mangkunegara (2017:41) menyatakan bahwa “Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan dan karakteristik pribadi yang mempengaruhi secara langsung kinerjanya”. Pernyataan tersebut mengindikasikan betapa pentingnya kompetensi bagi karyawan di dalam suatu organisasi perusahaan. Agustina (2009:1) dinyatakan bahwa sistem kompetensi memberikan bahasa dan konsep umum untuk mencapai proses kinerja yang terintegrasi sehingga perlu dinilai ketika

melakukan penilaian kinerja sumber daya manusia yang diperlukan dalam menentukan bentuk pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan supaya dapat mencapai kinerja organisasi yang optimal dan dapat menjadi tolak ukur kemampuan individu dalam menyelesaikannya pekerjaannya serta dapat memantai kecocokan kompetensi seseorang dengan persyaratan yang telah ditentukan oleh organisasi. Karyawan yang mempunyai kompetensi yang tinggi akan dapat membantu pekerjaan karyawan lainnya yang mengalami kesulitan. Uraian di atas mengindikasikan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pendapat di atas senada dengan hasil penelitian Makawi, dkk (2015) yang menemukan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula dengan penelitian Indriani (2018) yang menemukan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Astianto dan Suprihadi (2014) dengan judul Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh stress kerja dan beban kerja baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan PDAM Surabaya. Sampel penelitian adalah 89 karyawan. Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda, uji F dan uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stress kerja dan beban kerja secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan uji F yang menunjukkan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05.

Hasil uji t menunjukkan bahwa stress kerja dan beban kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan dengan nilai signifikansi semua variabel bebas lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,047 untuk variabel stress kerja dan 0,005 untuk variabel beban kerja. Dari hasil pengujian dengan uji t juga dapat diketahui bahwa variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan adalah beban kerja karena mempunyai nilai signifikansi yang

lebih kecil dari pada variabel stress kerja. Persamaan penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaan penelitian ini adalah dalam variabel bebas yang menggunakan Stress Kerja serta tempat penelitiannya yang berbeda.

- 2) Penelitian yang dilakukan Haryanto (2014) dengan judul Pengaruh Kompetensi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja (Studi Pada Perawat RSUD Kota Semarang). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perawat RSUD Kota Semarang. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *sample random sampling*, dengan jumlah sampel 132 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner.

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan analisis regresi, untuk menguji pengaruh kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh negatif terhadap kinerja perawat, sedangkan beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja perawat. Namun secara simultan kompetensi dan beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja perawat. Persamaan penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel penelitian Beban Kerja dan Kompetensi. Sedangkan perbedaan penelitian ini adalah menggunakan teknik analisis regresi linier serta tempat penelitiannya yang berbeda.

- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Hartini (2015) dengan judul Pengaruh Kompetensi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan beban kerja baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan PDAM Surabaya. Sampel penelitian ini adalah 89 karyawan. Teknik analisis menggunakan analisis regresi linier berganda, uji F dan uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan beban kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan uji F yang menunjukkan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05.

Hasil uji t menunjukkan bahwa kompetensi dan beban kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan

uji t yang menunjukkan nilai signifikansi semua variabel bebas lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,047 untuk variabel kompetensi dan 0,005 untuk variabel beban kerja. Dan hasil pengujian dengan uji t juga dapat diketahui bahwa variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan adalah beban kerja karena mempunyai nilai signifikansi yang lebih kecil dari pada variabel stress kerja. Persamaan penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel penelitian Beban Kerja dan Kompetensi dan menggunakan teknik analisis linier berganda. Sedangkan perbedaan penelitian ini adalah lokasi penelitiannya yang berbeda.

- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Makawi, dkk (2015) dengan Judul Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Banjarmasin. Penelitian menemukan bahwa hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa baik kompetensi dan kinerja karyawan dalam kategori sangat baik. Analisis statistic menunjukkan kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan. Variabel kompetensi ini adalah untuk membantu meningkatkan kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel penelitian Kompetensi. Sedangkan perbedaan penelitian ini adalah variabel bebas yang digunakan adalah Analisis Pengaruh, menggunakan teknik analisis deskriptif dan lokasi penelitiannya yang berbeda.

- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Suminah (2015) dengan judul Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Budi Sehat di Surakarta. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan PT.Budi Sehat di Surakarta. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data-data primer yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner tentang stres kerja, kelebihan beban kerja, situasi kerja, dan kinerja karyawan. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini melalui pengumpulan data primer dan dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji instrument penelitian dengan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik dan uji hipotesis.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh negatif signifikan beban kerja terhadap kinerja karyawan PT.Budi Sehat di

Surakarta. Hal ini dibuktikan dengan p-value 0,005, ada pengaruh negatif signifikan stres terhadap kinerja karyawan PT.Budi Sehat di Surakarta. Hal ini dibuktikan dengan p-value 0,032 dan ada pengaruh beban kerja dan stress kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan PT.Budi Sehat di Surakarta. Hal ini dibuktikan dengan hasil F hitung sebesar 11.745 dan nilai signifikansi (p-value) sebesar 0,000. Persamaan penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel penelitian Kompetensi. Sedangkan perbedaan penelitian ini adalah variabel bebas yang digunakan adalah Stress Kerja, menggunakan teknik uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik dan uji hipotesis dan lokasi penelitiannya yang berbeda.

- 6) Hasil penelitian Sujarwanto (2016) dengan judul Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank BTN Yogyakarta. Pada taraf signifikansi 5%, hasil penelitian menemukan bahwa stress kerja berpengaruh positif terhadap kinerja Karyawan Bank BTN Yogyakarta  $\beta=0,230^*$  (\* $p<0,005$ ;  $p=0,013$ ), dengan kontribusi stress kerja terhadap kinerja karyawan sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,051. Beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank BTN Yogyakarta  $\beta=0,260^*$  (\* $p<0,05$ ;  $p=0,004$ ), dengan kontribusi beban kerja terhadap kinerja karyawan sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,066. Stres kerja dan beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bank BTN Yogyakarta, yang ditunjukkan dari hasil uji regresi bahwa stress kerja  $\beta=0,230^*$  (\* $p<0,005$ ;  $p=0,013$ ) dan beban kerja  $\beta=0,260^*$  (\* $p<0,05$ ;  $p=0,004$ ).

Kontribusi stress kerja dan beban kerja untuk menjelaskan kinerja karyawan Bank BTN Yogyakarta sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,102\*. Hal ini berarti kemampuan variabel stres kerja dan beban kerja dalam menjelaskan variasi variabel kinerja adalah sebesar 10,2%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti. Persamaan penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel penelitian Beban Kerja dan Kompetensi dan menggunakan teknik analisis linier berganda. Sedangkan perbedaan penelitian ini adalah penambahan variabel bebas Stress Kerja dan lokasi penelitiannya yang berbeda.

- 7) Penelitian yang dilakukan oleh Indriani (2018) dengan Judul Pengaruh Kompetensi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pelaksanaan Asuhan

Keperawatan Pada Bagian Rawat Inap Rumah Sakit Umum Dr Slamet Garut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelaksanaan asuhan rawat inap keperawatan, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelaksanaan asuhan rawat inap keperawatan.

Sedangkan secara simultan kompetensi dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pelaksanaan asuhan rawat inap keperawatan. Persamaan penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel penelitian Beban Kerja dan Kompetensi. Sedangkan perbedaan penelitian ini adalah menggunakan teknik analisis regresi deskriptif dan lokasi penelitiannya yang berbeda.

- 8) Saputra (2016), dengan judul penelitian Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain penelitian kuantitatif kausal. Subjek dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel Pita Maha A Tjampuhan Resort & Spa dan objeknya adalah kompetensi, disiplin kerja, dan kinerja karyawan. Populasi penelitian ini berjumlah 103 orang dan sampel yang diambil berjumlah 82 orang, dengan menggunakan teknik proportional random sampling. Data dikumpulkan dengan teknik kuesioner, pencatatan dokumen, dan wawancara kemudian data dianalisis menggunakan analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan dari (1) kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, (2) kompetensi terhadap disiplin kerja karyawan, (3) kompetensi terhadap kinerja karyawan, dan (4) disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Hotel Pita Maha A Tjampuhan Resort & Spa. Persamaan penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel penelitian Kompetensi. Sedangkan perbedaan penelitian ini adalah penambahan variabel bebas Disiplin Kerja, menggunakan teknik analisis jalur dan lokasi penelitiannya yang berbeda.

- 9) Sri Porwani(2012) dengan judul “Hubungan motivasi dengan kinerja karyawan pada Kantor Kejaksaan Negeri Muara Enim”. Variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu meliputi variabel bebas motivasi,

Sementara untuk variabel terikatnya adalah kinerja karyawan. Alat analisis data yang digunakan yaitu regresi linier berganda dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel terikat Kinerja Karyawan dan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaan penelitian ini adalah penambahan variabel bebas Hubungan Motivasi dan lokasi penelitiannya yang berbeda.

- 10) Prihantoro (2012) tentang Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, dan Komitmen. Tujuan penelitian tersebut adalah menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh motivasi, disiplin, lingkungan kerja, dan komitmen terhadap komitmen dan kinerja SDM. Variabel independen dalam penelitian tersebut adalah motivasi, disiplin, lingkungan kerja, dan komitmen, sedangkan variabel dependennya adalah kinerja SDM, khusus untuk variabel komitmen juga dijadikan sebagai variabel dependen.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif motivasi, disiplin, dan lingkungan kerja terhadap komitmen dan kinerja. Serta terdapat pengaruh positif variabel komitmen terhadap kinerja sumber daya manusia. Persamaan penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaan penelitian ini adalah variabel bebas Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, dan Komitmen dan lokasi penelitiannya yang berbeda.