

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia industri dalam bidang jasa di era globalisasi ini terus meningkat, hal tersebut menyebabkan terjadinya persaingan yang semakin ketat, sehingga menuntut perusahaan untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada pada perusahaannya. Villa merupakan salah satu industri yang bergerak dalam bidang jasa yang menyediakan jasa akomodasi/penginapan. Industri villa dewasa ini mengalami perkembangan yang sangat pesat, dengan adanya perkembangan tersebut tentunya berdampak pada persaingan. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mengatasi masalah tersebut adalah memaksimalkan kinerja sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan agar mampu memberikan pelayanan prima kepada para wisatawan. Sumber daya manusia yang berkualitas di dalam perusahaan merupakan salah satu aspek penting yang dapat mendorong perusahaan untuk maju dan terus berkembang ditengah persaingan yang semakin ketat. Sumber daya manusia yang unggul maupun profesional yang memiliki kompetensi dalam bidangnya sangatlah dibutuhkan untuk menunjang keberlangsungan tujuan maupun sasaran yang ditetapkan oleh sebuah organisasi.

Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas menjadi prioritas dan kebutuhan utama setiap perusahaan. Setiap perusahaan tentunya akan berusaha untuk mendapatkan SDM yang hebat dan berkualitas agar dapat mendukung efektifitas dalam pekerjaan dari sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia (SDM) di pandang semakin besar peranannya bagi

kesuksesan untuk suatu organisasi. Panggabean (2004:12) menyatakan bahwa SDM dalam suatu organisasi perusahaan sangat penting karena mempunyai peranan dalam keberlangsungan hidup organisasi perusahaan. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Agar suatu perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya, maka diperlukan karyawan yang kompetitif dan memiliki kompetensi yang baik. Karyawan merupakan kunci utama dari sebuah perusahaan karena dengan adanya karyawan yang handal maka semua pekerjaan dalam perusahaan dapat diselesaikan dengan baik.

Sedarmayanti (2013:260) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Sedangkan Rivai (2007:309) mengatakan kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam instansi untuk mencapai tujuannya. Pasolong dalam Torang (2013:75) menemukan 8 faktor yang mempengaruhi kinerja individu antara lain kompetensi, kemauan, energi, teknologi, kepemimpinan, kompensasi, stress kerja dan keamanan.

Menurut Mangkunegara, Evaluasi Kinerja SDM, (Bandung: Refika Aditama, 2010) kinerja juga merupakan hasil kerja yang dihasilkan atau disumbangkan seorang karyawan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab kepada perusahaan. Simamora (2010:90) menyatakan bahwa

maksud penetapan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tapi juga untuk mengelola proses kerja. Kinerja menunjukkan kepada penyelesaian tugas yang dibebankan kepada seorang karyawan (Cascio, 2010; 267). Kinerja setiap pegawai dapat diukur dengan melihat kuantitas dan kualitas kerja yang telah dilakukannya. Kinerja karyawan pada dasarnya adalah cerminan dari hasil kemampuan kerja karyawan yang didasari oleh bagaimana cara mereka untuk bertanggung jawab atas pekerjaannya.

Beberapa hasil pengamatan yang telah dilakukan di Villa Taman Sari Pengubengan Kerobokan Badung secara langsung menggunakan metode Kuisisioner dengan pihak Karyawan Villa Taman Sari Pengubengan Kerobokan Badung sumber informasi. Adanya identifikasi sebagai permasalahan yang dapat di peroleh dari kuisisioner sebagai berikut

Permasalahan yang terpenting mengenai Kinerja Karyawan saat ini belum optimalnya kinerja yang dilakukan oleh pegawai Villa Taman Sari Pengubengan Kerobokan Badung, menurut informasi dari pegawai tersebut dikarenakan selama ini tingkat hunian kamar belum menunjukkan peningkatan yang signifikan bahkan penurunan yang drastic akibat pandemic ini, oleh karena itu kinerja pegawai tersebut belum menunjukkan hasil yang optimal

Beban kerja sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Menpan (1997) pengertian beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Menurut

Permendagri No. 12/2008, beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu (Utomo, 2008:44). Lebih lanjut dikemukakan pula, (Menpan, 1997, dalam. Utomo, 2008). bahwa pengukuran beban kerja merupakan salah satu teknik manajemen untuk mendapatkan informasi jabatan, melalui proses penelitian dan pengkajian yang dilakukan secara analisis. Everly & Girdano (2011:384-389) menambahkan kategori lain dari beban kerja, yaitu kombinasi dari beban kerja berlebih kuantitatif dan kualitatif. Beban kerja yang terlalu berlebihan atau melampaui batas akan menimbulkan kelelahan baik fisik maupun mental dan reaksi-reaksi emosional seperti sakit kepala, gangguan pencernaan, dan mudah marah. Sedangkan apabila beban kerja yang terlalu sedikit dimana pekerjaan yang terjadi karena pengurangan gerak akan menimbulkan rasa bosan dan rasa monoton. (Manuaba dalam Prihatini, 2007:61).

Menurut Putera (2010) ada tiga indikator yang mempengaruhi beban kerja yaitu adalah target yang harus dicapai, kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja dan standar pekerjaan. Beban kerja dapat terjadi apabila karyawan tersebut tidak mampu untuk menyelesaikan tugas sesuai kapasitas kemampuannya akibat dari tuntutan pekerjaan yang terlalu menumpuk. Terlalu banyak pekerjaan yang harus terselesaikan disebabkan karena waktu yang singkat dan bisa juga karena kekurangan tenaga pegawai dalam suatu perusahaan. Beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stress. Hal ini bisa disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan kerja mungkin

terlalu tinggi, volume kerja mungkin terlalu banyak dan sebagainya (Danang Sunyoto, 2012:64).

Permasalahan yang terjadi di Villa Taman Sari Pengubengan Kerobokan Badung yaitu beban kerja yang dibebankan terhadap karyawan oleh atasan terlalu banyak sehingga bisa mempengaruhi kinerja karyawan tersebut dan beban kerja terhadap karyawan yang kurang menguasai bidangnya melebihi dari kemampuan karyawan menyebabkan kinerja karyawan tersebut kurang optimal sehingga tidak dapat mencapai target perusahaan. Penelitian yang telah dilakukan oleh Jayanta (2018) Beban Kerja merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Wasiman (2020) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sebanding dengan Sulastri (2020) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ada juga faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kompetensi. Kompetensi yang kurang optimal dari karyawan bisa mempengaruhi tingkat kinerja karyawan, Kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut sehingga perusahaan mampu mencapai hasil yang diharapkan. Boyatzis dalam (Priansa 2014 : 253) menyatakan bahwa Kompetensi adalah kapasitas yang dimiliki pegawai, yang mengarah kepada perilaku yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta sesuai dengan ketetapan organisasi, yang pada gilirannya akan membawa hasil seperti yang diinginkan.

Tyson dalam (Priansa 2014 : 254) menyatakan bahwa istilah kompetensi telah digunakan untuk menggambarkan atribut yang diperlukan dalam menghasilkan kinerja yang efektif. Kompetensi menurut Lye Spencer dan Signe Spencer dalam Sutrisno (2011:203) dapat dijelaskan sebagai karakteristik seseorang yang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Menurut Gordon dalam Sudarmanto (2009:203) bahwa kompetensi adalah aspek yang terkandung dalam kompetensi yaitu pengetahuan, pemahaman, skil, nilai, sikap dan minat atau ketertarikan.

Wibowo (2012: 325) yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi. Pendapat lain juga diungkapkan oleh Santiasih (2013) yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan atau karakteristik personal seseorang yang menentukan tingkat perilaku dan keahlian individu dalam melakukan pekerjaannya yang diharapkan dapat memberikan kinerja yang unggul dalam pekerjaannya. Dimensi kompetensi yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan pendapat Listio (2010) mengatakan bahwa, kompetensi terdiri dari (1) kompetensi intelektual, (2) kompetensi emosional, (3) kompetensi sosial, dan (4) kompetensi spiritual.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kompetensi sangat dibutuhkan dalam perusahaan dan kompensasi dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain keterampilan. Keterampilan seseorang dalam mengerjakan sesuatu akan meningkatkan rasa percaya diri dan akan menunjukkan bahwa orang tersebut

mempunyai kompetensi dalam bidangnya. Selain itu faktor yang mempengaruhinya adalah pengalaman. Pengalaman akan sangat membantu dalam melakukan sesuatu pekerjaan karena pengalaman. Karakteristik kompetensi menurut Spencer and Spencer (1993) yang dikutip oleh (Sutrisno, 2011:206) terdiri dari 5 (Lima) Karakteristik yaitu *motives* (dorongan) , *traits* (sifat), *self concept* (konsep diri), *knowledge* (Pengetahuan) dan *skills* (keterampilan). Kompetensi mengajarkan sesuatu dengan nyata dan akan sangat mudah untuk mengingatnya. Seseorang bisa ahli dalam bidangnya karena banyak belajar dari pengalaman. Selanjutnya adapun faktor lainnya adalah karakteristik kepribadian. Karakteristik kepribadian seseorang akan mempengaruhi cara-cara orang tersebut menyelesaikan masalah. Selain itu faktor yang mempengaruhi motivasi, emosional, kemampuan intelektual dan budaya organisasi. Boyatzis dalam Sudarmanto (209:51) menyebutkan komponen kompetensi terdiri dari dorongan, karakter pembawaan, citra diri, peran sosial dan keterampilan. Kecakapan kompetensi individu dapat dipengaruhi oleh keterampilan, pengalaman, kepribadian dan motivasi dan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai (Klarner, *et al.*, 2013).

Permasalahan yang terjadi di Villa Taman Sari Pengubengan Kerobokan Badung yaitu beberapa karyawan yang kurang berkompeten di bidangnya yang telah ditugaskan oleh atasan sehingga terjadi keterlambatan dalam proses melayani customer di bagian online yang ingin memesan villa dan target yang tidak terrealisasi karena kinerja karyawan yang kurang cakap dalam melaksanakan pekerjaan di bidangnya. Penelitian yang telah dilakukan

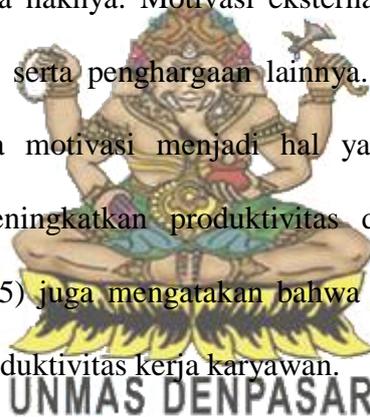
oleh Risa (2020) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Susilowati (2019) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sebanding dengan penelitian Permatasari & Rachmansyah (2019) Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompetensi sangat diperlukan di suatu perusahaan karena sesuai dengan indikator kompetensi yaitu pengetahuan, pemahaman, kemampuan, nilai, sikap, dan minat. Jika di dalam perusahaan karyawan tersebut tidak memiliki kompetensi seperti pemahaman dan pengetahuan maka kinerja karyawan tersebut tidak dapat memenuhi target dan tidak bisa optimal.

Motivasi memiliki peran dalam meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi mendorong suatu perilaku untuk menemukan tujuan - tujuan tertentu yang apabila tercapai akan memenuhi kebutuhan itu. Menurut (Hasibuan, 2016) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Menurut Simamora (2004), motivasi merupakan keinginan psikologis di arahkan seseorang menggapai suatu tujuan. Jika motivasi yang diberikan kepada pegawai itu tinggi, dapat membangkitkan semangat kerja yang berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai dan sebaliknya (Septiyani, 2013). Menurut (Siagian, 2015), yang dimaksud dengan motivasi kerja pegawai adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan

berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yangtelah ditentukan oleh instansi sebelumnya. Hal ini sesuai dengan yang di uraikan Abraham dalam (Mangkunegara, 2018) motivasi adalah suatu kecendrungan untuk beraktifitas, dimulai dari dorongan dalam diri (drive) dan diakhiri dengan penyesuaiandiri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskanimotivasi.

Menurut (Sutrisno, 2016) menyatakan bahwa faktor-faktor motivasi dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari pegawai. Motivasi kerja dapat memberikan dukungan yang cukup besar dalam meningkatkan prestasi kerja, produktivitas kerja, dan komitmen organisasi. Oleh karena itu motivasi sangat penting bagi karyawan yang bekerja bagi perusahaan. Selain penting bagi perusahaan, motivasi juga penting bagi karyawan agar pekerjaannya bisa mencapai yang terbaik danmemuaskan bagi suatu perusahaan tersebut. Kuat lemahnya motivasi kerja akan menentukan tinggi rendahnya tingkat kinerja pegawai atau pegawai dalam suatu perusahaan. Siagian (2007:287) mengemukakan bahwa dengan motivasi yang tepat para karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan sasarannya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan terpelihara pula Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh karyawan, karena motivasi tidak dapat diberikan untuk setiap karyawan dengan bentuk yang berbeda- beda.

Dengan memotivasi karyawan, maka karyawan merasa akan bertanggung jawab terhadap kerjanya dan memberikan kontribusi terhadap perusahaan tempat ia bekerja yakni melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Motivasi internal adalah bagian dari pemilihan karyawan mau bekerja atas dasar kerelaan untuk bekerja, bekerja karena tanggung jawab yang dimilikinya dalam menghidupi kebutuhan keluarga, pengakuan dan penghargaan dari orang lain atas pekerjaan yang dimilikinya. Sedangkan, motivasi eksternal berkenaan dengan apa yang diberikan oleh pihak hotel kepada karyawannya setelah karyawan melaksanakan pekerjaan sehingga karyawan menerima haknya. Motivasi eksternal ini berupa gaji, tunjangan, rewards dan bonus serta penghargaan lainnya. Maduka dan Okafor (2014) mengatakan bahwa motivasi menjadi hal yang sangat berpengaruh dan penting dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja dari organisasi. Nuraini et al. (2015) juga mengatakan bahwa motivasi berpengaruh secara parsial terhadap produktivitas kerja karyawan.



Villa Taman Sari mempekerjakan pegawai yang sesuai dengan bidangnya. Namun masih juga terdapat berbagai kendala dalam mengembangkan kinerja yang optimal pada setiap karyawannya. Hal ini menyebabkan kinerja yang dicapai masih rendah. Karyawan merasa kebutuhan fisiologis tidak terpenuhi sehingga rasa memiliki karyawan terhadap villa taman sari tidak ada. Manajemen villa taman sari kurang memperhatikan kebutuhan pengembangan karyawan untuk meningkatkan kinerja yang menyebabkan terjadinya keluar masuk karyawan dan hal ini berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berikut merupakan tabel mengenai

pra survei terkait motivasi :

Tabel 1.1

Hasil Pra Survei terkait Motivasi terhadap 20 Karyawan Villa Taman Sari

No.	Pertanyaan	Ya	Tidak	Total
1	Apakah anda memperoleh upah yang sesuai dengan pekerjaan ?	14 (65%)	6 (35%)	20
2	Apakah Anda merasa nyaman di lingkungan kerja anda ?	16 (80%)	4 (20%)	20
3	Apakah anda mampu berinteraksi dengan rekan	16 (80%)	4 (20%)	20
4	Apakah Anda puas dengan penghargaan atas	15 (70%)	5 (20%)	20
5	Apakah atasan mendelegasikan semua penugasan kepada anda sesuai dengan kemampuan?	15 (70%)	5 (30%)	20

Sumber : Data diolah peneliti, 2020

Permasalahan yang terjadi di Villa Taman Sari Pengubengan Kerobokan Badung yaitu kurang optimalnya upah yang diterima oleh setiap karyawan sehingga menyebabkan karyawan tersebut kurang semangat kerja dan kinerja karyawan tersebut kurang optimal, karena upah termasuk didalam indicator motivasi, Berikut hasil penelitian oleh Permatasari & Rachmansyah (2019) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Gunawan (2016) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan penelitian ini sebanding dengan penelitian menurut Brury (2016) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karena motivasi bisa memberikan semangat kerja kepada karyawan dan apabila tidak ada motivasi di dalam perusahaan tersebut maka kinerja karyawan belum tentu bisa optimal.

Ulasan mengenai profil Villa Taman Sari Pengubengan Kerobokan

Badung. Villa Taman Sari yang terletak di Kerobokan merupakan salah satu villa yang terkenal di daerah Kerobokan dan memiliki bentuk penginapan yang sangat modern dan fasilitas yang menarik. Villa ini juga memiliki lokasi yang sangat strategis dan dekat dengan berbagai tempat pariwisata lainnya.

Berdasarkan hasil pra survei atas motivasi pada Tabel 1.1, dapat disimpulkan bahwa lebih dari 80 persen dari sampel dirasakan kenyamanan lingkungan kerja dan fasilitas / sarana prasarana yang disediakan dan dirasakan oleh karyawan. Motivasi berpengaruh positif terhadap produktivitas dan kinerja kerja karyawan jika imbalan yang diterima sesuai dengan apa yang menjadi beban pekerjaan karyawan itu (Omollo, 2015). Dengan demikian semakin baik motivasi dan lingkungan kerja di perusahaan tersebut maka produktivitas kerja karyawan juga akan semakin baik. Namun penghargaan atas prestasi yang diraih dan pendelegasian tugas sesuai kemampuan karyawan masih dibawah 80%. Itu menandakan bahwa kompetensi dan beban kerja harus dioptimalkan dengan baik. Beban kerja secara kuantitatif diukur berdasarkan waktu yang harus diselesaikan, sedangkan secara kualitatif beban kerja dapat menimbulkan tekanan mental pada karyawan. Beban kerja yang tinggi dapat merugikan karyawan dan organisasi, karena jika beban kerja yang diberikan terlalu tinggi sedangkan kemampuan karyawan tidak dapat memenuhi tuntutan kerja, maka perusahaan akan membutuhkan waktu tambahan agar karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya. Selain terdapat praturan perusahaan yang di bebaskan oleh perusahaan pada karyawan, menejemen harus menguraikan pekerjaan tersebut guna untuk mengurangi beban untuk para karyawan, diantaranya: memutuskan bagaimana pekerjaan itu harus dilakukan oleh para

karyawan, dan memutuskan seberapa cepat pekerjaan itu dapat dikerjakan karyawan.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Beban Kerja, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Villa Taman Sari Pengubengan Kerobokan Badung”**

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka didapat rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Apakah Beban Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Villa Taman Sari Kerobokan?
- 2) Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Villa Taman Sari Kerobokan?
- 3) Apakah Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Villa Taman Sari Kerobokan?



1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka diketahui tujuan dari penelitian sebagai berikut :

- 4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Beban Kerja terhadap kinerja karyawan pada Villa Taman Sari Kerobokan
- 5) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Villa Taman Sari Kerobokan.
- 6) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja

karyawan pada Villa Taman Sari Kerobokan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari hasil penelitian ini sebagai berikut:

1) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan ilmu pengetahuan dan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia secara riil khususnya yang menyangkut beban kerja, kompetensi, motivasi dan kinerja karyawan.

2) Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

- a) Universitas, yakni hasil penelitian dapat memberikan ilmu tambahan dalam meningkatkan pemahaman dalam bidang manajemen sumber daya manusia.
- b) Perusahaan, yakni hasil penelitian dapat memberikan informasi dan pedoman dalam mengevaluasi serta meningkatkan kinerja karyawan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.2 Landasan Teori

2.1.1 Goal Setting Teory

Dalam penelitian ini digunakan teori utama (*grand theory*) yaitu *Goal Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968). Teori ini mengemukakan bahwa dua cognitions yaitu values dan intentions (atau tujuan) sangat menentukann perilaku seseorang. Berdasarkan teori ini suatu individu menentukan tujuan atas perilakunya di masa depan dan tujuan tersebut akan mempengaruhi perilaku orang tersebut. *Goal Setting Theory* berasumsi bahwa ada hubungan langsung antara tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja.

Goal setting theory berasumsi bahwa ada hubungan langsung antara tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja. Temuan utama dari goal setting theory adalah bahwa individu yang diberi tujuan yang spesifik dan sulit tapi dapat dicapai memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang menerima tujuan yang mudah dan kurang spesifik atau tidak ada tujuan sama sekali. Pada saat yang sama, seseorang juga harus memiliki kemampuan yang cukup dalam menerima tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja (Latham, 2003).

Terkait penetapan tujuan juga diperlukan keterlibatan dalam perencanaan tujuan. Adanya kompetensi pegawai dalam penetapan tujuan anggaran akan menciptakan kecukupan informasi yang lebih memungkinkan pegawai untuk memperoleh pemahaman yang lebih jelas mengenai tujuan

anggaran sehingga nantinya dapat mengurangi ambiguitas dalam melakukan pekerjaan mereka.

Dengan penetapan *goal setting theory*, kinerja karyawan diasumsikan sebagai tujuan perusahaan, sedangkan variabel motivasi, kompetensi dan beban kerja adalah sebagai factor penentu. Jika factor-faktor ini secara baik diterapkan diperusahaan maka tujuan perusahaan akan tercapai

2.1.2 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja dalam suatu organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan, para atasan atau manager sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manager tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan menyebabkan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Menurut Hasibuan (2002:160), kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Menurut Namawi (2011:169) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dan melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban

suatu organisasi perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negative yang dimiliki. Berdasarkan pendapat tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah penilaian-hasil kerja, serta fungsi-fungsi kerja yang dianut secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai / karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikannya.

2) Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan ada lima menurut Robbins (2006: 260) yaitu:

- a) Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.
- b) Kuantitas. Adalah jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c) Ketepatan Waktu. Adalah tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dari output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d) Efektivitas. Adalah tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e) Kemandirian. Adalah tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

3) Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2006:94) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi kerja. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula. Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya, yang berada dibawah control walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama

Menurut Swastha (2011:91) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu:

- a) Kemampuan mereka
- b) Motivasi
- c) Dukungan yang diterima
- d) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- e) Hubungan mereka dengan organisasi

Berdasarkan pengertian di atas, kami 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 dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. Mangkunegara (2000) dalam Umam (2000: 189) mengatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja, antara lain sebagai berikut:

- a) Faktor kemampuan Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai

terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

- b) Faktor Motivasi Faktor ini terbetuk dari sikap (attitude) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakka pegawai ke arah pencapaia tujuan kerja.
- c) Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

4) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi (Umam: 2010). Penilaian kerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Martoyo (2009:132) penilaian kerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodic dan sistematis tentang prestasi kerja/ jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya. Namawi (2011:38) penilaian kerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan.

Dharma, (2001) menyatakan bahwa hampir seluruh cara penilaian kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a) Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan
- b) Kualitas yaitu mutu yang dihasilkan
- c) Ketepatan waktu yaitu sesuai atau tidaknyadengan waktu yang

telah direncanakan

2.1.3 Beban Kerja

1) Pengertian Beban Kerja

Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu Sunarso (2010). Permendagri No. 12/2008 menyatakan bahwa beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan. Namun sebaliknya, jika kemampuan pekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul kelelahan yang lebih. Beban kerja yang dibebankan kepada karyawan dapat dikategorikan kedalam tiga kondisi, yaitu beban kerja yang sesuai standar, beban kerja yang terlalu tinggi (over capacity) dan beban kerja yang terlalu rendah (under capacity).

Menurut Putra (2012) ada 4 indikator dalam beban kerja yaitu:

- a) Target yang Harus Dicapai : Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.
- b) Kondisi Pekerjaan : Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya, misalnya mengambil keputusan dengan cepat pada saat pengerjaan barang,

serta mengatasi kejadian yang tak terduga seperti melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang telah ditentukan.

- c) Penggunaan Waktu : Kerja Waktu yang digunakan dalam kegiatan-kegiatan yang langsung berhubungan dengan produksi (waktu lingkaran, atau waktu baku atau dasar).
- d) Standar Pekerjaan : Kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

Pengukuran beban kerja memberikan beberapa keuntungan bagi organisasi. Cain (2007) menjelaskan bahwa alasan yang sangat mendasar dalam mengukur beban kerja adalah untuk mengkuatifikasi 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, desain lingkungan kerja ataupun menghasilkan prosedur kerja yang lebih.

Menurut Tarwaka (2010) beban kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Mengingat pekerjaan manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda-beda. Tingkat pembebanan yang terlalu tinggi memungkinkan pemakaian energi yang berlebihan dan terjadi *overstress*, sebaliknya intensitas pembebanan yang terlalu rendah memungkinkan rasa bosan dan kejenuhan atau *understress*. Beban kerja

adalah frekuensi kegiatan rata-rata dari masing-masing pekerjaan dalam jangka waktu tertentu (Irwandy, 2007). Beban kerja meliputi beban kerja fisik maupun mental. Akibat beban kerja yang terlalu berat atau kemampuan fisik yang terlalu lemah dapat mengakibatkan seorang pegawai menderita gangguan atau penyakit akibat kerja. Pada dasarnya beban kerja merupakan salah satu unsur yang harus diperhatikan bagi seorang tenaga kerja untuk mendapatkan keserasian dan produktivitas kerja yang tinggi selain unsur beban tambahan akibat lingkungan kerja dan kapasitas kerja (Sudiharto, 2001).

2) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Beban kerja dipengaruhi oleh 2 faktor, yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Menurut Manuaba (2000: 2), faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja antara lain :

a) Faktor eksternal, yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti; Tugas-tugas yang bersifat fisik, seperti stasiun kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, dan tugas-tugas yang bersifat psikologis, seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan, tanggung jawab pekerjaan.

(1) Organisasi kerja, seperti lamanya waktu bekerja, waktu istirahat, shift kerja, kerja malam, system pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.

(2) Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.

- b) Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Faktor internal meliputi faktor somatic (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, dan kondisi kesehatan) dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

Menurut Tarwaka (2010) tiga faktor utama yang menentukan beban kerja adalah tuntutan tugas, usaha dan performansi.

- 1) Faktor tuntutan tugas. Argumentasi berkaitan dengan faktor ini adalah bahwa beban kerja dapat ditentukan dari analisa tugas-tugas yang dilakukan oleh pekerja. Bagaimanapun perbedaan-perbedaan secara individu harus selalu diperhitungkan.
- 2) Usaha atau tenaga. Jumlah yang dikeluarkan pada suatu pekerjaan mungkin merupakan suatu bentuk intuitif secara alamiah terhadap beban kerja. Bagaimanapun juga, sejak terjadinya peningkatan tuntutan tugas, secara individu mungkin tidak dapat meningkatkan tingkat effort.
- 3) Performansi. Sebagian besar studi tentang beban kerja mempunyai perhatian dengan tingkat performansi yang akan dicapai. Bagaimanapun juga, pengukuran performansi sendirian tidaklah akan dapat menyajikan suatu matrik beban kerja yang lengkap.

Schultz dan Schultz (2010) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi beban kerja adalah: *time pressure* (tekanan waktu), jadwal kerja atau jam kerja, *role ambiguity* dan *role conflict*,

kebisingan, *information overload*, *temperature extremes* atau *heat overload*, *repetitive action*, aspek ergonomi dalam *lay out* tempat kerja. Sedang Gibson (2007) berpendapat bahwa ada 2 hal yang dapat mempengaruhi beban kerja, yaitu tanggung jawab dan harga diri (*self-esteem*). Dengan demikian faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja ada sepuluh hal, yaitu:

- 1) *Time pressure* (tekanan waktu). Secara umum dalam hal tertentu waktu akhir (*dead line*) justru dapat meningkatkan motivasi dan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, namun desakan waktu juga dapat menjadi beban kerja berlebihan kuantitatif ketika hal ini mengakibatkan munculnya banyak kesalahan atau kondisi kesehatan seseorang berkurang.
- 2) Jadwal kerja atau jam kerja. Jumlah waktu untuk melakukan kerja berkontribusi terhadap pengalaman akan tuntutan kerja, yang merupakan salah satu faktor penyebab stres di lingkungan kerja. Hal ini berhubungan dengan penyesuaian waktu antara pekerjaan dan keluarga terutama jika pasangan suami-istri sama-sama bekerja. Jadwal kerja standar adalah 8 jam sehari selama seminggu. Untuk jadwal kerja ada tiga tipe, yaitu: *night shift*, *long shift*, *flexible work schedule*. Dari ketiga tipe jadwal kerja tersebut, *long shift* dan *night shift* dapat berpengaruh terhadap kesehatan tubuh seseorang.
- 3) *Role ambiguity* dan *role conflict*. *Role ambiguity* atau kemenduaan peran dan *role conflict* atau konflik peran dapat

mempengaruhi persepsi seseorang terhadap beban kerjanya. Hal ini dapat sebagai hal yang mengancam atau menantang

- 4) Kebisingan. Kebisingan dapat mempengaruhi pekerja dalam hal kesehatan dan *performance* nya. Pekerja yang kondisi kerjanya sangat bising dapat mempengaruhi efektifitas kerjanya dalam menyelesaikan tugasnya, dimana dapat mengganggu konsentrasi dan otomatis mengganggu pencapaian tugas sehingga dapat dipastikan semakin memperberat beban kerjanya.
- 5) Informasi *overload*. Banyaknya informasi yang masuk dan diserap pekerja dalam waktu yang bersamaan dapat menyebabkan beban kerja semakin berat. Kemajemukan teknologi dan penggunaan fasilitas kerja yang serba canggih membutuhkan adaptasi tersendiri dari pekerja. Semakin kompleks informasi yang diterima, dimana masing-masing menuntut konsekuensi yang berbeda dapat mempengaruhi proses pembelajaran pekerja dan efek lanjutannya bagi kesehatan jika tidak tertangani dengan baik.
- 6) *Temperature extremes* atau *heat overload*. Sama halnya dengan kebisingan, faktor kondisi kerja yang beresiko seperti tingginya temperatur dalam ruangan juga berdampak pada kesehatan. Hal ini utamanya jika kondisi tersebut berlangsung lama dan tidak ada peralatan pengamannya.
- 7) *Repetitive action*. Banyaknya pekerjaan yang membutuhkan aksi tubuh secara berulang, seperti pekerja yang menggunakan

komputer dan menghabiskan sebagian besar waktunya dengan mengetik, atau pekerja assembly line yang harus mengoperasikan mesin dengan prosedur yang sama setiap waktu atau dimana banyak terjadi pengulangan gerak akan timbul rasa bosan, rasa monoton yang pada akhirnya dapat menghasilkan berkurangnya perhatian dan secara potensial membahayakan jika tenaga gagal untuk bertindak tepat dalam keadaan darurat.

- 8) Aspek ergonomi dalam *lay out* tempat kerja. Untuk menjaga agar pekerja tetap berada dalam wilayah kerja yang normal, maka tidak cukup dengan mengoptimasi *lay out* tempat kerja. Namun *lay out* tersebut harus menghasilkan posisi anatomi yang baik dan layak. Pekerja yang setiap harinya harus mondar-mandir dalam kegiatan kerjanya, melakukan kerja dengan posisi tubuh yang tidak seimbang (terlalu banyak jongkok atau terlalu banyak berdiri) atau peralatan kerja yang tidak sesuai posisinya (terlalu tinggi atau terlalu rendah) dan sebagainya dapat mempengaruhi anggota tubuh, seperti otot menegang, kecemasan dan sebagainya. Hal ini secara tidak langsung mempengaruhi persepsi seseorang terhadap beban tugas yang harus diselesaikannya.
- 9) Tanggung jawab. Setiap jenis tanggung jawab (responsibility) dapat merupakan beban kerja bagi sebagian orang. Jenis-jenis tanggung jawab yang berbeda, berbeda pula fungsinya sebagai penekan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tanggung jawab

terhadap orang menimbulkan tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan. Sebaliknya semakin banyak tanggung jawaban terhadap barang, semakin rendah indikator tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan.

- 10) Harga diri (self-esteem). Tingkat harga diri yang lebih tinggi berhubungan erat dengan kepercayaan yang lebih besar akan kemampuan orang untuk menangani penekan dengan hasil yang baik. Riset menunjukkan bahwa ada hubungan negatif antara beban kerja kualitatif yang terlalu berat dengan harga diri. Dalam penelitian tersebut, para karyawan yang dilaporkan tidak puas kepada diri mereka sendiri, ketrampilan dan kemampuan mereka (harga diri yang rendah), mengalami tekanan yang terlalu berat yang bersifat kualitatif.

3) Indikator Beban Kerja

Beban kerja setiap karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang dipercayakan untuk dikerjakan dan dipertanggung jawabkan oleh satuan organisasi yakni Kantor Pertanahan, atau seorang karyawan tertentu sesuai dengan kemampuan dan kesanggupan sehingga efektivitas kerja akan berhasil dengan baik. Pada dasarnya beban kerja sebagai perbedaan antara kemampuan karyawan dengan tuntutan pekerjaan. Jika kemampuan lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan. Namun sebaliknya jika kemampuan pekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan maka akan muncul kelelahan yang lebih. Dalam persepsi karyawan, apabila

karyawan tersebut memiliki persepsi yang positif maka mereka akan menganggap beban kerja sebagai tantangan dalam bekerja sehingga mereka lebih bersungguh-sungguh dalam bekerja dan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi dirinya maupun organisasi. Manfaat yang dapat diberikan kepada organisasi adalah munculnya kepuasan dalam bekerja yang berdampak pada sikap loyalitas karyawan tersebut kepada organisasi. Sebaliknya jika persepsi negatif yang muncul maka beban kerja dianggap sebagai tekanan kerja sehingga dapat mempengaruhi kinerja individu, memiliki dampak negatif bagi dirinya maupun kelanjutan organisasi.

Menurut Sitepu (2013) menjelaskan bahwa dalam penelitiannya bahwa beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan. Namun sebaliknya, jika kemampuan pekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul kelelahan yang lebih. Beban kerja yang dibebankan kepada karyawan dapat dikategorikan kedalam tiga kondisi, yaitu beban kerja yang sesuai standar, beban kerja yang terlalu tinggi (*over capacity*) dan beban kerja yang terlalu rendah (*under capacity*). Indikator dari beban kerja dalam penelitiannya adalah waktu kerja, jumlah pekerjaan, faktor internal tubuh dan faktor eksternal tubuh. Sama halnya dengan pendapat Anita (2013) menjelaskan beban kerja diatas, dapat disimpulkan bahwa beban kerja merupakan suatu

rangkaian kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Dimensi beban kerja menurut Suwatno (2003) menggunakan indikator-indikator, antara lain : Jam kerja efektif , Latar Belakang Pendidikan, Jenis pekerjaan yang diberikan. Menurut Murti (2013) beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu.

Indikator-indikator beban kerja mencakup:

- a) Perbaikan yang terus menerus dalam bekerja
- b) peningkatan mutu hasil pekerjaan
- c) Sikap terhadap pegawai
- d) Pemahaman substansi dasar tentang bekerja
- e) etos kerja
- f) perilaku ketika bekerja
- g) menyelesaikan tugas yang menantang
- h) kondisi fisik tempat bekerja, dan sikap terhadap waktu.

Berdasarkan dari Kementerian kesehatan (2004) menjelaskan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan yang profesional dalam satu tahun dalam satu sarana kesehatan akan berdampak pada perasaan memiliki beban kerja. Sama halnya dengan Supardi (2007) Beban kerja mengharuskan pekerjaan tersebut dihadapkan pada tugas yang harus diselesaikan dalam batas waktu tertentu. Beban berlebih secara fisik ataupun mental, yaitu harus melakukan terlalu banyak hal, merupakan kemungkinan sumber stres

pekerjaan. Unsur yang menimbulkan beban berlebih ialah kondisi kerja, yaitu setiap tugas diharapkan dapat diselesaikan secepat mungkin secara tepat dan cermat. Dalam kondisi tertentu hal ini merupakan motivasi dan menghasilkan prestasi, namun bila desakan waktu menyebabkan banyak kesalahan atau menyebabkan kondisi kesehatan seseorang berkurang, maka ini merupakan cerminan adanya beban berlebih. Dalam penelitian ini indikator beban kerja yang digunakan mengadopsi indikator beban kerja yang ada di dalam lingkungan peneliti, maka indikator yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

- a) Variasi pekerjaan yang harus dilakukan.
- b) Target banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan
- c) Tingkat kesulitan pegawai dalam menyelesaikan tugas
- d) Adanya batasan waktu yang telah ditetapkan
- e) Adanya Under pressure terhadap pegawai dalam bekerja

Dari faktor-faktor tersebut dapat diperoleh indikator-indikator dari variabel beban kerja menurut Manuaba (2000) sebagai berikut :

- 1) Faktor eksternal :
 - a) Tugas-tugas yang bersifat fisik (sikap kerja)
 - b) Tugas-tugas yang bersifat mental
 - c) Waktu kerja dan waktu istirahat
 - d) Kerja secara bergilir
 - e) Pelimpahan tugas dan wewenang
- 2) Faktor internal :
 - a) Faktor somatis (kondisi kesehatan)

- b) Faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan sebagainya)

4) Efek Beban Kerja

Menurut Manuaba, (2000: 4) Beban kerja yang terlalu berlebihan akan menimbulkan efek berupa kelelahan baik fisik maupun mental dan reaksi-reaksi emosional seperti sakit kepala, gangguan pencernaan, dan mudah marah. Sedangkan pada beban kerja yang terlalu sedikit dimana pekerjaan yang terjadi karena pengurangan gerak akan menimbulkan kebosanan dan rasa monoton. Kebosanan dalam kerja rutin sehari-hari karena tugas atau pekerjaan yang terlalu sedikit mengakibatkan kurangnya perhatian pada pekerjaan sehingga secara potensial membahayakan dan menurunkan kinerja karyawan.

Bertambahnya target yang harus dicapai, bertambah pula beban karyawannya, menurut Setyawan dan Kuswati (2006: 109) dalam Setiawan (2016: 21) apabila beban kerja terus menerus bertambah tanpa adanya pembagian beban kerja yang sesuai maka kinerja karyawan akan menurun.

Menurut Putra (20112) bahwa indicator dari bebran kerja dapat terdiri dari:

a) Target Yang Harus Dicapai

Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya, misalnya untuk menggiling, melinting, mengepak dan mengangkut. Pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

b) Kondisi Pekerjaan

Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya, misalnya mengambil keputusan dengan cepat pada saat pengerjaan barang, serta mengatasi kejadian yang tak terduga seperti melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang telah ditentukan.

c) Standar Pekerjaan

Kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.



2.1.4 Kompetensi

1) Pengertian Kompetensi

Kompetensi menurut Spencer yang dikutip oleh (Moehariono, 2012:5) dapat didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Kompetensi dapat diartikan sebagai perilaku, pengetahuan, keterampilan, dan motivasi yang berperan besar dalam kesuksesan melaksanakan suatu pekerjaan. Kompetensi juga dapat diartikan sebagai tindakan cerdas, penuh tanggung jawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugastugas dibidangpekerjaan tertentu (Suhariadi, 2013:40). 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. (Wibowo, 2016:271).

Berdasarkan pengertian kompetensi dapat disimpulkan pada prinsipnya kompetensi yang dimiliki oleh karyawan harus sesuai dengan keahlian/ spesialisasinya agar karyawan melaksanakan pekerjaan dalam suatu jabatan efektif dan efisien.

2) Karakteristik Kompetensi

Karakteristik kompetensi menurut Spencer and Spencer (1993) yang dikutip oleh (Sutrisno, 2011:206) terdiri dari 5 (Lima) Karakteristik yaitu:

- a) *Motives* (dorongan) Adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya, seseorang yang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan – tujuan yang memberi suatutantangan padadirinya sendiri dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan semacam “*feedback*” untuk memperbaiki dirinya.
- b) *Traits* (sifat) Adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Sebagai contoh seperti percaya diri, kontrol diri, dan ketabahan atau daya tahan.
- c) *Self Concept* (konsep diri) Adalah sikap dan nilai yang dimiliki seseorang. Sikapdan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk

mengetahui nilai yang dimiliki seseorang dan apa yang menarik bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Misalnya, seseorang yang dinilai menjadi pimpinan memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang leadership ability.

d) *Knowledge* (Pengetahuan) Adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta untuk memilih jawaban yang paling benar tetapi tidak bias melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.

e) *Skills* (keterampilan) Adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Dengan mengetahui tingkat kompetensi maka perencanaan sumber daya manusia akan lebih baik hasilnya.



3) Jenis-Jenis Kompetensi

Setiap organisasi pasti mengharapkan dan berupaya sekuat tenaga untuk dapat mencapai tujuan kinerja yang ditetapkan sebelumnya. Meskipun banyak faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan maupun kegagalannya mencapai tujuan tersebut, namun untuk sebagian besar ditentukan oleh kompetensi sumber daya manusia yang terdapat didalamnya. Baik sebagai pekerja bawah, menengah, maupun yang menduduki jabatan pemimpin (Wibowo, 2013:94).

Senada dengan penjelasan mengenai pengertian kompetensi diatas, menurut (Greenberg dan Baron dalam Wibowo,2013 :94) kemampuan

merupakan kapasitas mental dan fisik untuk mewujudkan berbagai tugas, sedangkan Colquitt, LePine, dan Wesson membagi kompetensi dalam tiga kategori, yaitu cognitive, emotional, dan physical. Secara bersama-sama 26 kompetensi ini menunjukkan pada *what people can do*, apa yang dapat dilakukan orang. Hal ini untuk membedakan dengan kepribadian yang menunjukkan *what people are like*, seperti apa orang itu.

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas dapat dijelaskan bahwa terdapatbermacam-macam jenis komptensi, yaitu:

a) Kompetensi Intelektual

Kompetensi intelektual adalah kompetensi yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental, seperti berpikir, menalar, dan memecahkan masalah (Robbins, 2001:46). Setiap pekerjaan mempunyai tuntutan terhadap kompetensi intelektual yang berbeda. Karena setiap pekerjaan tertentu memerlukan kompetensi intelektual yang sesuai untuk mendapatkan hasil dengan efektif. Menurut (Robbins, 2001:47) terdapat lima dimensi kompetensi intelektual, yaitu:

- (1) Kecerdasan numeric (kompetensi untuk berhitung dengan cepat dan tepat).
- (2) Pemahaman verbal (kompetensi memahami apa yang dibaca atau di dengar serta hubungan kata satu sama lain).
- (3) Penalaran induktif (kompetensi mengenali suatu urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah tersebut).

- (4) Penalaran deduktif (kompetensi mengenakan logika dan menilai implikasi dari suatu argumen)
- (5) Ingatan (kompetensi menahan dan mengenang kembali pengalaman masalalu)

b) Kompetensi kognitif

Kompetensi ini menunjukkan kapabilitas berkaitan dengan aplikasi pengetahuan dalam pemecahan masalah. Kompetensi kognitif sangat relevan dengan pekerjaan, karna menyangkut pekerjaan yang melibatkan penggunaan informasi untuk membuat keputusan dan pemecahan masalah (Wibowo,2013:98).

- (1) *Verbal ability*, seperti kemampuan mengkomunikasikan gagasan baik dengan berbicara maupun dengan tertulis.
- (2) *Quantitative ability*, kemampuan memilih dan mengaplikasikan formula untuk menyelesaikan masalah yang menyangkut angka.
- (3) *Reasoning ability*, merupakan kemampuan yang berkaitan dengan pengertian dan menyelesaikan masalah dengan menggunakan wawasan, aturan dan logika.
- (4) *Spatial ability*, kemampuan ini berkaitan kemampuan visual, seperti mampu melakukan imajinasi bagaimana sesuatu yang terpisah akan terlihat apabila ditempatkan bersama dengan cara tertentu, contoh seorang arsitek.
- (5) *Perseptual ability*, kemampuan ini berkenaan dengan mampu mengambil pola informasi dengan cepat meskipun terdapat informasi yang mengganggu, atau bahkan tanpa cukup informasi.

c) **Kompetensi Emosional**

Kompetensi ini lebih pada kemampuan seseorang dalam mengendalikan diri, sehingga ketika terjadi masalah tidak akan mengganggu 28 kinerjanya maupun orang lain yang ada disekitarnya, dengan demikian orang tersebut dapat mengendalikan emosinya.
(Wibowo, 2014:101)

4) Tingkat Kompetensi

Spencer dalam Wibowo (2007:111), tingkatan kompetensi dapat dikelompokkan dalam tiga tingkatan, yaitu :

a) **Behavior tools**

- (1) Knowledge merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu, misalnya membedakan antara akuntan senior dan junior.
- (2) Skil merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Misalnya mewawancarai dengan efektif, dan menerimapelamar yang baik skil menunjukkan produk.

b) **Image attribute**

- (1) Social role merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh sekelompok sosial atau organisasi. Misalnya, menjadi pemimpin atau pengikut.
- (2) Self image merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya. Misalnya melihat dirinya sebagai pengembang atau manajer yang berbeda diatas “*fast track*”.

c) Personal characteristic

(1) Traits merupakan aspek tipika berperilaku. Misalnya, menjadi pendengar yang baik.

(2) Motive merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan). Misalnya ingin mempengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan organisasi.

5) Karakteristik Kompetensi

Spencer dalam Wibowo (2007: 111), menjelaskan terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

- 
- a) Motif adalah suatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan.
- b) Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
- c) Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang.
- d) Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang spesifik.

Sedangkan Wibowo (2007: 115), menjelaskan ada beberapa tipe kompetensi yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a) *Planning competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai resiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
- b) *Influence competency*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai

dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentudan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasi.

- c) *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
- d) *Interpersonal competency*, meliputi: empati, membangun konsensus, networking, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargaiorang lain dan jadi team player.
- e) *Thinking competency*, berkenaan dengan, berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
- f) *Organizational competency*, meliputi: kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemampuan, dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
- g) *Human resouces management competency*, merupakan kemampuan dalam bidang, team building, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
- h) *Leadership competency*, mmerupakan kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan melopori kesehatan tempat kerja. 9) Client



service competency, merupakan kompetensi berupa: mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun patnership dan berkomitmen terhadap kualitas.

- i) *Bussines competency*, merupakan kompetensi yang meliputi: manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
- j) *Self management competency*, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
- k) *Technical atau operational competency*, kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesional dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.



6) Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Michael Zwell dalam Wibowo (2007: 126) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

- a) Keyakinan dan nilai-nilai Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan.
- b) Keterampilan Keterampilan memainkan peran dikebanyakan

kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki.

- c) Pengalaman Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.
- d) Karakteristik kepribadian Kepribadian dapat mempengaruhi keahlianmanajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.
- e) Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerja bawahan, memberikan pengakuan, dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh terhadap motivasi seseorang bawahan.
- f) Isu emosional Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai, atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.
- g) Kemampuan intelektual Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi.
- h) Budaya organisasi Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan seperti: rekrutmen dan seleksi



karyawan, praktik pengambilan keputusan.

7) Indikator Kompetensi

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi menurut Gordon dalam Sutrisno (2011:204) sebagai berikut:

- a) Pengetahuan (*knowledge*) Kesadaran dalam bidang kognitif.

Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisiensi perusahaan.

- b) Pemahaman (*understanding*) Kedalam kognitif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.

- c) Kemampuan/Keterampilan (*skill*) Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

- d) Nilai (*value*) Suatu standar perilaku yang telah ditakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan 33 dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis dan lainlain).

- e) Sikap (*attitude*) Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.

Sumber daya manusia dapat tetap bertahan karena mereka memiliki kompetensi manajerial dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan (Sutrisno, 2011:205).

2.1.5 Motivasi

1) Pengertian Motivasi

Definisi motivasi Menurut Gibson (1995) Istilah motivasi berhubungan dengan ide, gerakan dan apabila kita menyatakannya secara amat sederhana, maka merupakan sesuatu hal yang “mendorong” atau menggerakkan kita untuk berperilaku dengan cara tertentu. Hal itulah yang merangsang seseorang untuk maju dan mendorong ke arah tujuan. Seseorang yang mementingkan hasil pekerjaan merupakan seseorang yang mementingkan motivasi. Ia akan memanfaatkan antara hubungan pribadinya dan kekuasaannya atas lingkungan kerja sebagai alat motivasional. Menurut Sardiman (2007: 73), menyebutkan motif dapat diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motif dapat dikatakan sebagai daya penggerak dari dalam dan di dalam subjek untuk melakukan aktifitas-aktifitas tertentu demi mencapai suatu tujuan. Bahkan motif dapat dikatakan sebagai suatu kondisi intern (kesiapsiagaan). Berawal dari kata motif itu, maka motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah menjadi aktif. Motif menjadi aktif pada saat-saat tertentu, terutama bila kebutuhan untuk mencapai tujuan sangat dirasakan atau mendesak.

Menurut Herzberg (2008:31) mengemukakan teori motivasi berdasar teori dua faktor yaitu faktor hygiene dan motivator.

Kebutuhan teori Maslow menjadi dua bagian yaitu kebutuhan tingkat rendah (fisik, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (prestise dan aktualisasi diri) serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya. Menurut Herzberg (2008), faktor-faktor seperti kebijakan, administrasi perusahaan, dan gaji yang memadai dalam suatu pekerjaan akan menentramkan karyawan. (Robbina, 2010:170) bila faktor-faktor ini tidak memadai maka orang-orang tidak akan terpuaskan .

Berdasarkan pengertian motivasi tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sesuatu yang dapat mengarahkan kepada sebuah tujuan atau dorongan demi tercapainya tujuan dengan melakukan tindakan-tindakan

2) Karakteristik motivasi

McClelland (Mangkunegara, 2005:68) mengemukakan 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu

- a) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi
- b) Berani mengambil dan memikul resiko
- c) Memiliki tujuan realistic
- d) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan
- e) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan
- f) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

3) Indikator motivasi

Menurut George dan Jones (2005, 175–176) ada 3 indikator dalam motivasi yaitu:

- a) Arah perilaku (*direction of behavior*) Perilaku yang dipilih seseorang untuk ditunjukkan. Arah perilaku mengacu pada perilaku yang dipilih karyawan untuk ditunjukkan dari banyak potensi perilaku yang dapat mereka tunjukkan.
- b) Tingkat usaha (*level of effort*) Menggambarkan seberapa keras seseorang bekerja untuk menunjukkan perilaku yang dipilihnya. Motivasi kerja dilakukan bukan hanya agar karyawan menunjukkan perilaku yang bermanfaat bagi perusahaan tapi juga agar karyawan bekerja keras untuk perusahaan.
- c) Tingkat kegigihan (*level of persistence*) Perilaku yang dipilih seseorang dalam menghadapi tantangan, menggambarkan usaha yang akan ditempuh seseorang untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya atau usaha seseorang untuk membantu rekan kerjanya dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi.

Menurut Maslow yang dikutip oleh Hasibuan (2008:157) indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi pada karyawan, yaitu:

- a) Kebutuhan fisik (*Physiological Needs*); ditunjukkan dengan: pemberian gaji, pemberian bonus, uang makan, uang transport, fasilitas dan sebagainya.
- b) Kebutuhan rasa aman dan keselamatan (*Safety and Security*

Needs); ditunjukkan dengan: fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan dan perlengkapan keselamatan kerja.

- c) Kebutuhan sosial (*Affiliation or Acceptance Needs*); ditunjukkan dengan: melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya untuk diterima di kelompok dan kebutuhan untuk dicintai dan mencintai.
- d) Kebutuhan akan penghargaan (*Esteem or Status Needs*); ditunjukkan dengan: pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuannya yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh pegawai lain dan pimpinan terhadap prestasi kerja.
- e) Kebutuhan perwujudan diri atau Aktualisasi Diri (*Self Actualization*); ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana pegawai tersebut mengerahkan kemampuan, kecakapan, keterampilan, dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

4) Jenis-jenis Motivasi

Motivasi menurut Umar (2008:117) dibagi menjadi dua bagian, sebagai berikut:

- a) Material *incentive* adalah pendorong yang dapat dinilai dengan uang (*financial*) seperti: upah, gaji, bonus dan tunjangan.
- b) Non Material *incentive* adalah pendorong yang tidak dapat dinilai

dengan uang (*financial*), seperti: penempatan yang tepat, latihan sistematis, promosi yang obyektif, penghargaan hasil kerja, keselamatan kerja, kondisi lingkungan kerja, pelengkapan, peralatan penunjang aktivitas kerja, fasilitas rekreasi, penjagaan kesehatan dan perumahan.

5) Pendorong Motivasi

Newstroom (2011: 111) dalam Wibowo (2015: 112) melihat sebagai dorongan motivasi bersumber pada penelitian Mc Clelland yang memfokus pada dorongan untuk achievement, affiliation, dan power.

a) *Achievement Motivation*

Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan yang dimiliki banyak orang untuk mengejar dan mencapai tujuan menantang. Individu dengan dorongan ini mengharapkan mencapai sasaran dan menaiki tangga keberhasilan. Karakteristik pekerja yang berorientasi pada prestasi, antara lain mereka bekerja lebih keras apabila mereka merasa akan menerima penghargaan pribadi atas usahanya, apabila risiko kegagalannya hanya sedang dan apabila mereka menerima umpan balik tentang kinerja masa lalunya. Orang dengan dorongan yang kuat terhadap prestasi mengambil tanggung jawab atas tindakannya dan hasilnya, keinginan mengontrol nasib, mencari umpan balik secara regular, dan menikmati menjadi bagian kemenangan prestasi melalui usaha individual atau kolektif.

b) *Affiliation Motivation*

Motivasi untuk berafiliasi merupakan suatu dorongan untuk

berhubungan dengan orang atas dasar sosial, bekerja dengan orang yang cocok dan berpengalaman dengan perasaan sebagai komunitas. Orang dengan motif afiliasi bekerja lebih baik apabila mereka dilengkapi dengan sikap dan kerjasama yang menyenangkan. Mereka cenderung melingkupi diri dengan teman dan orang yang dapat berhubungan. Mereka mendapatkan kepuasan diri berada disekitar temannya dan menginginkan kebebasan kerja untuk mengembangkan hubungan tersebut.

c) *Power Motivation*

Motivasi akan kekuasaan merupakan suatu dorongan untuk memengaruhi orang, melakukan pengawasan dan merubah situasi. Orang yang termotivasi atas dasar kekuasaan mengharapkan menciptakan dampak pada organisasi dan bersedia mengambil risiko dengan melakukannya. Apabila kekuasaan telah diperoleh, mungkin akan dipergunakan secara konstruktif atau destruktif. Orang yang termotivasi oleh kekuasaan menjadi manajer cerdas apabila dorongannya ditujukan pada kekuasaan institusional daripada personal. Kekuasaan institusional adalah merupakan kebutuhan untuk memengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan seluruh organisasi. Tetapi apabila dorongan pekerja ditujukan pada kekuasaan personal, maka orang tersebut cenderung kehilangan kepercayaan dan penghargaan pekerja dan rekan kerja dan menjadi pemimpin organisasi yang tidak berhasil.

6) Teori Motivasi

Teori Motivasi Beberapa model atau teori tentang motivasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli antara lain :

1) Teori Motivasi Kebutuhan dari Abraham Maslow Teori ini menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Kebutuhan ini terdiri dari lima jenis yang juga dijadikan sebagai indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi pada karyawan yaitu :

- a) Kebutuhan Fisik
- b) Kebutuhan rasa aman
- c) Kebutuhan sosial
- d) Kebutuhan pengakuan
- e) Kebutuhan aktualisasi diri.



2) Teori Herzberg Teori ini dinamakan teori dua faktor karena dalam teori ini dikembangkan dua faktor motivasi bagi pegawai. Faktor yang pertama dinamakan faktor yang membuat pegawai merasa tidak puas (dissatisfiers factor) dan faktor yang kedua dinamakan faktor yang membuat pegawai merasa puas (satisfiers factor). Dua faktor tersebut dinamakan juga faktor ekstrinsik dan intrinsik (extrinsic dan intrinsic). Faktor dissatisfiers atau faktor extrinsic terdiri dari serangkaian kondisi kerja yang meliputi faktor-faktor sebagai berikut: (Handoko, 2012: 259-260)

- a) Gaji atau upah

- b) Keamanan kerja
- c) Kondisi kerja
- d) Mutu dari teknik pengawasan

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Adapun hasil-hasil penelitian sebelumnya (Jurnal) sebagaimana dalam Tabel 2.1 sebagai berikut:

Tabel 2.1.

Mapping Jurnal

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil Penelitian
1	Risa (2020)	Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi, Beban Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah III Jakarta”	Regresi Linier berganda	Kepemimpinan, kompetensi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Permatasari & Rachmansyah (2019)	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Pengurus Barang Di Lingkungan Pemerintahan Kota Semarang)”	Regresi Linier berganda	Motivasi kerja, kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, beban kerja, disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Disiplin kerja tidak dapat memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. kinerja, motivasi kerja, kompetensi, beban kerja, disiplin kerja.

3	Indriani (2018)	“Pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pelaksanaan Asuhan Keperawatan pada Bagian Rawat Inap	Path Analisis	Secara parsial kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelaksanaan asuhan rawat inap keperawatan, beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja.
4	Susilowati, (2019)	Analisis Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening PT Bank Syariah Mandiri KCP Kartasura	Regresi Linier Berganda	Kompetensi dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Sedangkan kompensasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.
5	Nurhayati (2017)	“Pengaruh Penerapan Sistem Penilaian E- kinerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Semarang melalui Motivasi sebagai Variabel intervening”	Analisis regresi linier berganda	Variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai adalah variabel penerapan e-kinerja yang secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai tanpa melalui motivasi sebagai variabel intervening.
6	Brury, (2016)	“Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor SAR Sorong”	Analisis Regresi berganda	Hasil penelitian Menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 0.000, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 0.012, motivasi kerja berpengaruh signifikan sebesar 0.010, kepuasankerja berpengaruh signifikan 0.07

7	Gunawan (2016)	“Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kompetensi terhadap Prestasi Kerja Pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng”	analisis regresi linier berganda	Motivasi, disiplin kompetensi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Aminuddin (2020)	“Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia UnitSalo”	Regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable Kepemimpinan, berpengaruh negative dan Kompensasi dan motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
9	Yasa (2017)	“Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin dan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar”	ParsialLeast Square (PLS) Version 2.0	Motivasi tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Disiplin memiliki pengaruh negatif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Disiplin bukan mediasi antara motivasi terhadap kinerja karyawan
10	Purwanto (2018)	“Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan (studi kasus pt pln(persero) distribusi jakarta raya)”	Structural Equation Modeling (SEM)	Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja lebih berpengaruh terhadap kepuasan kerja jika dibandingkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara keseluruhan, yang memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan adalahkepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitiantersebut,dalam Meningkatkan kinerja karyawan dibutuhkan sikap individu yang bersifat

				emosional terhadap pekerjaan dengan tanggung jawab terhadap pekerjaan.
11	Wasiman (2020)	“ Pengaruh Motivasi Kerja, Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Cendana Han Wijaya”	Analisis regresi linier berganda	Berdasarkan hasil penelitian, terlihat tentang motivasi kerja, beban kerja dan kompensasi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, thitung > t tabel dan nilai signifikan <0,05, motivasi kerja , beban kerja, dan kompensasi bersama-sama menguatkan positif terhadap kinerja karyawan Dan berdampak signifikan f- hitung > f tabel, dan pengaruh nilai signifikan <0,05 terhadap kinerja karyawan.
12	Rama (2017)	“Pengaruh Pemberian Insentif Kompetensi dan Beban Kerja terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Pensiun Nasional (Bptn) Cabang Pekanbaru (Doctoral dissertation, Riau University)”	Regresi linier berganda	Insentif, kompetensi dan biaya kerja secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawannya
13	Siregar (2020)	‘Pengaruh Disiplin Kerja, Beban Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Usaha Gedung Mandiri Medan (Doctoral dissertation)’	Regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
14	Sulastrri (2020)	“Pengaruh Stres Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja	Cencus sampling	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh stres kerja

		Karyawan”		dan beban kerja terhadap kinerja karyawan. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Dealer Honda Astra Motor Kota Bengkulu yang berjumlah 30 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah Cencus sampling
15	Jayanta (2018)	“Peranan Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada The Mansion Resort Hotel & SPA”	Uji asumsi klasik, regresi linier berganda, Uji F dan uji t	Variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada The Mansion Resort Hotel & SPA dengan nilai Koefisien regresi β_1 (variabel beban kerja) sebesar 0,463 dan Koefisien regresi β_2 (variabel lingkungan kerja non fisik) sebesar 0,459 dimana variabel beban kerja memiliki nilai yang lebih besar dari beban kerja dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,463.



UNMAS DENPASAR