

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi saat ini sumber daya manusia sangatlah penting dikarenakan asset yang paling berharga bagi organisasi, dimana sumber daya manusia itu berfungsi sebagai faktor penggerak bagi setiap kegiatan dalam perusahaan. Suatu organisasi dapat melakukan aktivitasnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan perlu adanya manajemen yang baik terutama sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan modal utama dalam merencanakan, mengorganisir, mengarahkan serta menggerakkan sumber daya lainnya yang ada dalam suatu organisasi. Sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan terbatas sifatnya, maka perusahaan dituntut untuk mampu memperdayakan dan mengoptimalkan guna mencapai tujuan dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu keunggulan bersaing perusahaan dalam efisiensi, efektivitas dan fleksibilitas perusahaan dalam mencapai tujuan.

Sumber daya manusia perlu dikembangkan secara terus menerus agar diperoleh sumber daya manusia yang bermutu dalam arti sebenarnya, yakni pekerjaan yang dilaksanakan akan menghasilkan sesuatu yang sesuai harapan. Menurut Damanika (2021), sumber daya manusia adalah kualitas usaha yang dilakukan seseorang dalam jangka waktu tertentu guna menghasilkan jasa atau barang. Sumber daya manusia adalah manusia yang mampu bekerja menghasilkan sebuah jasa atau barang dari usaha kerjanya tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan beragam kegiatan yang memiliki nilai

ekonomis atau dengan kata lain adalah kegiatan tersebut bisa menghasilkan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan hidup.

Peran dan fungsi sumber daya manusia (karyawan) tidak bisa diganti oleh sumber daya lainnya dikarenakan sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang sangat vital dan sangat diperlukan oleh perusahaan karena itu dalam mencapai tujuannya suatu perusahaan memerlukan sumber daya manusia untuk bekerja dengan baik agar bisa mencapai tujuan perusahaan. Agar sistem ini berjalan tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti kompensasi, beban kerja dan aspek aspek lainnya (Krisnawati & Bagia, 2021).

Keberhasilan suatu perusahaan dapat dilihat dari kinerja karyawan. Menurut Damanika (2021) kinerja karyawan merupakan tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab tertentu. Menurut Nur Safitri & Kasmari (2022), kinerja karyawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh seorang karyawan. Kinerja perusahaan adalah bukti prestasi dan *performance* yang dapat merefleksikan kualitas tata kelola suatu perusahaan, juga merupakan tolok ukur yang sangat penting diperhatikan, untuk kemajuan suatu usaha atau bisnis, dimana sangat berkaitan dengan kondisi dan

perilaku karyawan perusahaan. Karyawan harus menciptakan kinerja yang baik, agar tujuan perusahaan atau organisasi yang ditetapkan dapat tercapai, jika tidak diawasi bisa gagal (Krisnawati & Bagia, 2021).

Kinerja karyawan harus diperhatikan oleh semua perusahaan salah satunya CV. Pewarsa Ary Abiansemal Badung. CV. Pewarsa Ary Abiansemal Badung merupakan salah satu perusahaan barang dan jasa yang berada di daerah Abiansemal Badung. Pada tahun 2022 CV. Pewarsa Ary Abiansemal Badung mengalami permasalahan terkait dengan kinerja karyawannya. Permasalahan kinerja karyawan pada CV. Pewarsa Ary Abiansemal Badung terlihat dari tingginya tingkat absensi karyawan di tahun 2022. Berikut ini merupakan tabel absensi karyawan pada perusahaan CV. Pewarsa Ary Abiansemal Badung pada tahun 2022 sebagai berikut:

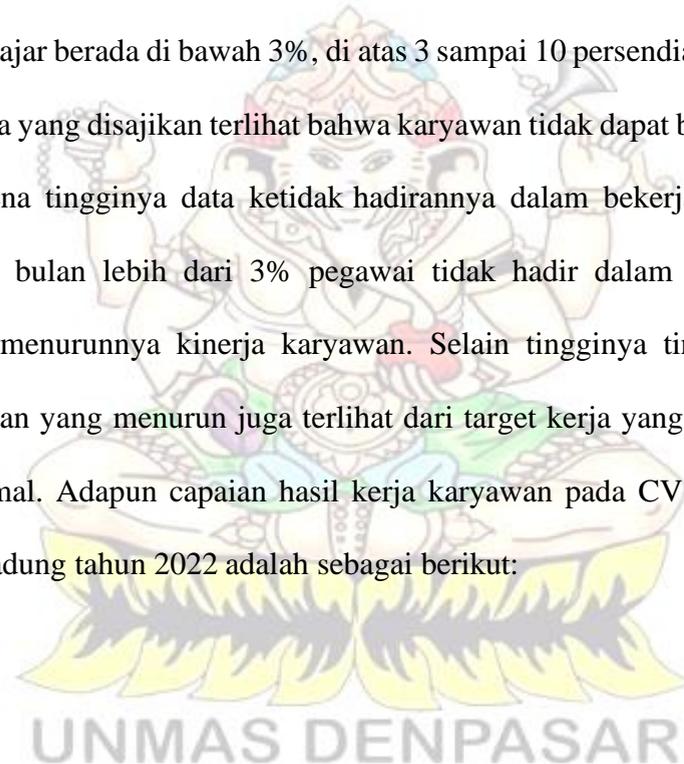
**Tabel 1.1**  
**Data Absensi Karyawan Pada CV. Pewarsa Ary**  
**Abiansemal Badung Tahun 2022**

No	Bulan	Total Karyawan (orang)	Absen Karyawan (orang)	Total Kehadiran Karyawan (orang)	Persentase Ketidakhadiran Karyawan	Target Kehadiran Karyawan	Tingkat Kehadiran
1	Januari	57	1	56	1,75%	100%	98,25%
2	Februari	57	2	55	3,51%	100%	96,49%
3	Maret	57	2	55	3,51%	100%	96,49%
4	April	57	-	57	100%	100%	100%
5	Mei	57	3	54	5,26%	100%	94,74%
6	Juni	57	1	56	1,75%	100%	98,25%
7	Juli	57	3	56	5,26%	100%	94,74%
8	Agustus	57	4	56	7,02%	100%	92,98%
9	September	57	2	55	3,51%	100%	96,49%
10	Oktober	57	3	55	5,26%	100%	94,74%
11	November	57	2	55	3,51%	100%	96,49%
12	Desember	57	-	57	100%	100%	100%

Sumber: Data Internal Perusahaan CV. Pewarsa Ary Abiansemal Badung (2023)

Dari data absensi karyawan dapat dilihat bahwa tingkat ketidakhadiran karyawan di CV. Pewarsa Ary Abiansemal Badung masih terbilang cukup tinggi. Hasil wawancara penulis dengan pihak perusahaan menunjukkan bahwa terdapat indikasi belum optimalnya kinerja karyawan di CV. Pewarsa Ary Abiansemal Badung yang dapat terlihat dari tingkat absensi karyawan yang masih cukup tinggi. Menurut Mahrizal (2019) menyatakan bahwa tingkat maksimum absensi 3%, apabila tingkat absensi pada suatu perusahaan melebihi dari 3% maka dikategorikan tinggi. Ini berarti bahwa tingkat absensi karyawan tergolong tinggi karena tingkat absensi yang wajar berada di bawah 3%, di atas 3 sampai 10 persendianggap tinggi.

Dari data yang disajikan terlihat bahwa karyawan tidak dapat bekerja dengan maksimal karena tingginya data ketidak hadirannya dalam bekerja. Tahun 2022 pada beberapa bulan lebih dari 3% pegawai tidak hadir dalam bekerja, yang menyebabkan menurunnya kinerja karyawan. Selain tingginya tingkat absensi, kinerja karyawan yang menurun juga terlihat dari target kerja yang tidak tercapai dengan maksimal. Adapun capaian hasil kerja karyawan pada CV. Pewarsa Ary Abiansemal Badung tahun 2022 adalah sebagai berikut:



**Tabel 1.2**  
**Hasil Capaian Jasa *Cleaning Service* dan Pemeliharaan Taman pada**  
**CV. Pewarsa Ary tahun 2022**

No	Nama Kantor	Target Pembersihan (waktu)	Capaian (waktu)
1	UPTD Balai Latihan Kerja	< 3 jam	> 4 jam
2	UPTD. Pipa Air Limbah	< 3 jam	> 4 jam
3	Dinas Kelautan	< 2 jam	< 2 jam
4	UPTD. Balai Pelatihan Pertanian	< 3 jam	> 3 jam
5	Dinas Pekerjaan Umum Pemerintah Prov. Bali	< 2 jam	> 2 jam
6	Direktorat Jendral Kesatuan Bangsa dan Politik	< 1 jam	> 2 jam
7	Dinas Kehutanan dan Lingkungan Hidup	< 2 jam	> 2 jam
8	Lab. Perikanan	2 jam	2 jam
9	UPT. Balai Pengawasan dan Sertifikasi Benih Tanaman Pangan Hortikultura	4 jam	> 5 jam
10	Dinas Pendapatan Daerah	3 jam	> 5 jam
11	Rusunawa	4 jam	4 jam

*Sumber: CV. Pewarsa Ary, 2022*

Pada tabel 1.2 menunjukkan bahwa capaian kerja belum memenuhi target pembersihan yang sudah ditetapkan yang diduga karena para karyawan tidak semangat dalam bekerja sehingga kinerjanya tidak maksimal. Sehingga diduga pula menjadi penyebab adanya beberapa keluhan (*complaint*) dari pihak kantor (lokasi penempatan karyawan) mengenai capaian waktu pembersihan. Kinerja karyawan yang belum optimal diduga disebabkan oleh beberapa faktor yakni kompensasi, gaya kepemimpinan, dan beban kerja.

Bangun dalam Putri *et al.*, (2021) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan imbalan atau balas jasa dari perusahaan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa yang telah mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Setiap organisasi memiliki peranan dan tujuan yang penting untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mencapai tujuan dari perusahaan. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan memberikan kompensasi atau insentif yang layak kepada mereka.

Menurut Hasibuan (2020: 118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan bersangkutan. Sedangkan kompensasi berbentuk barang, artinya kompensasi dibayar dengan barang. Menurut Sikula dalam Hasibuan (2020: 119) kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen. Menurut Martoyo dalam Sinambela & Sinambela (2019: 447) kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi employers maupun employees, baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial).

Hasil penelitian Mahardika, dkk (2018), Paramitadewi (2017), Sinaga (2018), Hadi dan Hidayah (2019), Dwinati, dkk (2019), Pontoh (2019) dan Putri, dkk (2020), menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan kompensasi akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya ketidaksesuaian jumlah kompensasi yang diterima akan menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Hasil

penelitian berbeda ditemukan oleh Aromega, dkk (2019) dan Siregar, dkk (2021) yang menemukan bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan sedangkan hasil penelitian Sunrowiyati dan Huda (2019), Zainuri (2018) menemukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Maka dari itu, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut terkait gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Pada CV. Pewarsa Ary Abiansemal Badung ditemukan permasalahan terkait dengan kompensasi. Dimana karyawan mengeluhkan gaji yang diberikan perusahaan masih terlalu kecil dan tidak sesuai dengan beban kerja yang diterima. Saat ini pemberian gaji pada CV. Pewarsa Ary Abiansemal Badung diberikan sesuai dengan jumlah pekerjaan yang dikerjakan karyawan sehingga terkadang karyawan bisa menerima gaji di bawah UMK apabila target kerjanya tidak tercapai. Sistem pemberian gaji ini masih dirasa belum adil bagi karyawan mengingat setiap target kerja yang diberikan perusahaan sangat tinggi.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan selain kompensasi yaitu gaya kepemimpinan pemimpinnya dalam suatu perusahaan. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Nikmat (2022:42) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya, pengertian gaya kepemimpinan disini dinamis, gaya kepemimpinan dapat berubah-ubah tergantung pengikut dan situasinya.

Zaharuddin (2021:50) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah

perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya. Hasibuan (2017:170) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan yang tinggi agar mencapai tujuan perusahaan yang maksimal. Setiana (2022:6) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Apriyanto (2020:33) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat berhasil jika seorang pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang situasional dan mau mendengarkan masukan bawahannya dengan selektif berdasarkan pengetahuan yang baik dan kajian yang dapat dipertanggung jawabkan.

Penelitian Prahesti, dkk (2017), Jufrizen dan Lubis (2020), Raflianto dan Laily (2020), Yanti dan Mursidi (2021) menemukan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurhuda, dkk (2020) menemukan hasil bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil interview dengan beberapa karyawan dari CV. Pewarsa Ary Abiansemal Badung ditemukan bahwa pada sejumlah karyawan yang keluar dari perusahaan, karena karyawan merasa bingung dengan pengambilan keputusan pimpinan yang sering berubah-ubah dan terdapatnya keluhan kesah dari karyawan tentang korelasi karyawan bersama atasan yang kurang memotivasi ketika

melakukan pekerjaan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah beban kerja. Menurut Vanchapo (2020:1) Beban kerja merupakan sebuah proses atau kegiatan yang harus segera diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Apabila seorang pekerja mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang diberikan, maka hal tersebut tidak menjadi suatu beban kerja. Namun, jika pekerja tidak berhasil maka tugas dan kegiatan tersebut menjadi suatu beban kerja. Menurut Solehah (2019) beban kerja adalah tugas yang dilakukan karyawan secara langsung tepat waktu, dengan menggunakan keterampilan dan potensi karyawan. Menurut Lukito (2018) beban kerja adalah pekerjaan yang dilakukan oleh unit pekerjaan/organisasi dan merupakan jumlah pekerjaan dikalikan dengan waktu. Menurut Lukito (2018) Beban kerja adalah jumlah pekerjaan yang diharapkan dan tanggung jawab fisik dan mental seorang karyawan.

Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja instan menurut jenis pekerjaannya. Beban kerja yang dibeban kan kepada karyawan dapat terjadi dalam tiga kondisi. Pertama, beban kerja sesuai standar. Kedua, beban kerja yang terlalu tinggi (*over capacity*). Ketiga, beban kerja yang terlalu rendah (*under capacity*). Beban kerja yang terlalu berat atau ringan akan berdampak terjadi interfiensi kerja. Beban kerja yang ringan berarti terjadi kelebihan tenaga kerja. Kelebihan ini menyebabkan organisasi harus menggaji jumlah pegawai lebih banyak dengan produktifitas yang sama sehingga terjadi interfiensi biaya. Sebaliknya, jika terjadi kekurangan tenaga kerja atau banyaknya pekerjaan dengan jumlah karyawan yang dipekerjakan sedikit dapat menyebabkan ketelitian fisik

maupun psikologis bagi karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara awal dengan 10 orang karyawan CV. Pewarsa Ary Abiansemal Badung, terdapat fenomena permasalahan pada indikator target yang harus dicapai dari beban kerja pada CV. Pewarsa Ary Abiansemal Badung. Ditemukan hasil bahwa masih terdapat 8 orang karyawan menyatakan bahwa beban kerja karyawan berada dalam kondisi cukup baik, hal ini ditunjukkan dengan adanya target kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan karyawan sehingga menyebabkan hasil kerja yang tidak maksimal. Adanya ketidaksesuaian beban kerja yang dimiliki karyawan dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas menyebabkan penurunan kinerja karyawan.

Beban kerja karyawan CV. Pewarsa Ary Abiansemal Badung (*cleaning service* dan tukang kebun) adalah menyelesaikan pekerjaan seperti membersihkan ruangan dan menyapu di kebun yang harus diselesaikan jam 8 pagi sebelum karyawan kantor mulai bekerja, selanjutnya *cleaning service* dan tukang kebun melakukan tupoksi kerja yang lainnya.

Hasil penelitian Paramitadewi (2017), Rolos, dkk (2018), Asriani, dkk (2018), Dwinati (2019), Aksama dkk (2019) dan Putri, dkk (2020) menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian berbeda ditemukan oleh Hadi dan Hidayah (2019) dan Shinta (2020) yang menemukan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan Chandra (2017) dan Pontoh (2019) menemukan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian fenomena yang berkaitan dengan kinerja karyawan CV. Pewarsa Ary Abiansemal Badung yang tidak maksimal dan ketidakkonsistenan

hasil penelitian sebelumnya maka peneliti tertarik untuk meneliti Pengaruh Kompensasi Gaya Kepemimpinan Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Pewarsa Ary Abiansemal Badung.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan penelitian sebelumnya, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

- 1) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Pewarsa Ary Abiansemal Badung?
- 2) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Pewarsa Ary Abiansemal Badung?
- 3) Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Pewarsa Ary Abiansemal Badung?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas, maka tujuan dari dilaksanakan penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada CV. Pewarsa Ary Abiansemal Badung.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV. Pewarsa Ary Abiansemal Badung.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Pewarsa Ary Abiansemal Badung.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan, antara lain yaitu :

1) Bagi Mahasiswa

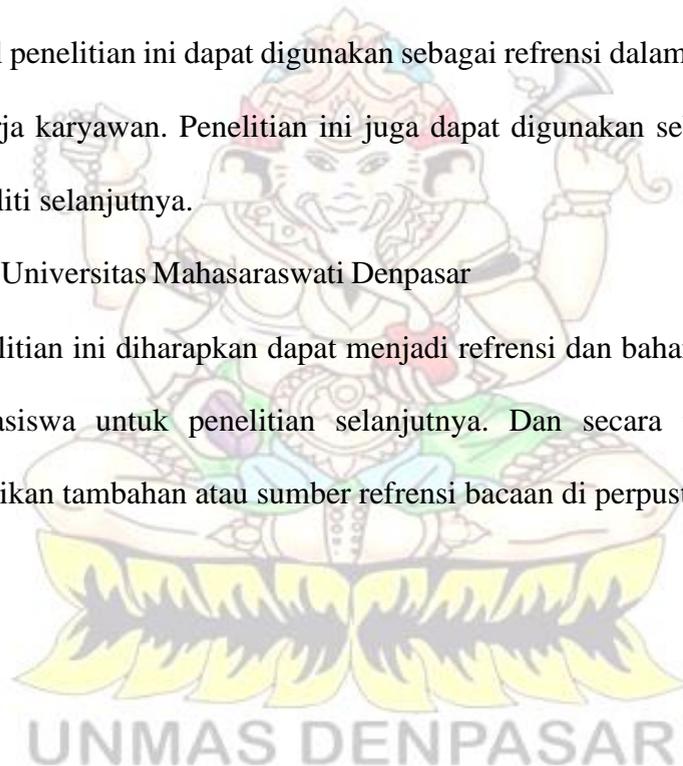
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan

2) Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dalam menganalisis kinerja karyawan. Penelitian ini juga dapat digunakan sebagai referensi peneliti selanjutnya.

3) Bagi Universitas Mahasaraswati Denpasar

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan bahan bacaan bagi mahasiswa untuk penelitian selanjutnya. Dan secara teoritis dapat dijadikan tambahan atau sumber referensi bacaan di perpustakaan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Goal-Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal-Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya.

Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi (*Locke and Latham dalam Lunenburg, 2011*). Kusuma (2013) menemukan bahwa *goal-setting* berpengaruh pada ketepatan anggaran. Setiap organisasi yang telah

menetapkan sasaran (*goal*) 10 yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Sebuah anggaran tidak hanya sekedar mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan/ program, tetapi juga mengandung sasaran yang ingin dicapai organisasi. Berdasarkan pendekatan *Goal-Setting Theory* keberhasilan karyawan dalam mengelola anggaran merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel kompensasi, dan beban kerja sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

### **2.1.2 Kompensasi**

#### **1) Pengertian Kompensasi**

Bangun dalam Putri *et al.*, (2021) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan imbalan atau balas jasa dari perusahaan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa yang telah mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Setiap organisasi memiliki peranan dan tujuan yang penting untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mencapai tujuan dari perusahaan. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan memberikan kompensasi atau insentif yang layak kepada mereka.

Menurut Hasibuan (2020: 118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi dibayar

dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan bersangkutan. Sedangkan kompensasi berbentuk barang, artinya kompensasi dibayar dengan barang. Menurut Sikula dalam Hasibuan (2020: 119) kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen. Menurut Martoyo dalam Sinambela & Sinambela (2019: 447) kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi employers maupun employees, baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial).

## 2) Bentuk-Bentuk Kompensasi

Menurut Nawawi dalam Hasibuan (2020: 118) kompensasi dalam hal ini dapat dikategorikan kedalam dua golongan besar yaitu:

- a) Kompensasi langsung artinya adalah suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan. Kompensasi ini diberikan, karena berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contohnya: upah/gaji, insentif/bonus, tunjangan jabatan. Kompensasi tidak langsung adalah pemberian
- b) kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentunya kompensasi ini tidak secara langsung berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contoh: tunjangan hari raya, tunjangan kesehatan dan lain lain.

### 3) Sistem Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017:124) sistem pemberian kompensasi pada umumnya adalah sebagai berikut :

a) Sistem Waktu

Dalam sistem waktu besarnya kompensasi (gaji dan upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, bulan. Kelebihan sistem waktu adalah administrasi upah menjadi mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahannya adalah pekerja yang malas pun mendapatkan kompensasi yang dibayarkan sebesar perjanjian.

b) Sistem Hasil (Output)

Dalam sistem hasil kompensasi yang dibayar selalu berdasarkan pada banyaknya hasil yang diselesaikan bukan pada lamanya waktu pengerjaan. Sistem ini tidak bisa diterapkan pada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak memiliki standar fisik seperti bagi karyawan dan administrasi. Kelebihan sistem ini dapat memberikan kesempatan untuk karyawan yang bekerja sungguh- sungguh serta berprestasi baik akan mendapatkan balas jasa lebih besar.

c) Sistem Borongan

Sistem borongan merupakan suatu cara memberik upah dengan menetapkan besarnya jasa berdasarkan atas volume pekerjaan dan lama pengerjaannya. Penetapan besarnya kompensasi berdasarkan sistem

borongan yang cukup rumit lama mengerjakannya, serta banyak alat yang dipakai untuk menyelesaikannya. Sehingga dalam sistem borongan pekerjaan bisa mendapatkan kompensasi besar atau kecil tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka

#### 4) Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi menurut Hasibuan (2020: 118) antara lain:

a) Permintaan Dan Penawaran

Dalam prakteknya, hukum permintaan dan penawaran menghasilkan upah yang ada. Apabila ada sesuatu yang mengakibatkan peningkatan permintaan pengusaha terhadap karyawan maka akan terjadi kecenderungan peningkatan kompensasi dan sebaliknya.

b) Serikat-Serikat Buruh

Meningkatkan serikat buruh sebagian dikarenakan kenyataan bahwa pentingnya para karyawan belum mendapatkan perhatian yang sama dengan yang diberikan kepada komponen lain dari perusahaan

c) Kemampuan Untuk Membayar

Jika perusahaan makmur dan mampu membayar maka akan ada kecenderungan untuk menawarkan harga yang lebih tinggi pada tenaga kerja secara keseluruhan

d) Produktivitas

Menggunakan indeks produktivitas yang tersebar luas sebagai pemecahan dalam kompensasi.

e) Biaya Hidup

Penyesuaian kompensasi dengan biaya hidup bukan penyelesaian fundamental untuk kompensasi yang wajar.

**5) Indikator Kompensasi**

Dalam pemberian kompensasi kepada karyawan, perusahaan harus memperhatikan indikator dari kompensasi tersebut. Adapun indikator dari kompensasi menurut Martoyo dalam Hasibuan (2020: 118) adalah :

a) Kebenaran dan Keadilan

Hal ini mengandung pengertian bahwa pemberian kompensasi kepada masing-masing karyawan atau kelompok karyawan harus sesuai dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan dan jasa yang telah ditunjukkan kepada organisasi. Dengan demikian tiap karyawan merasakan bahwa organisasi telah menghargai jasanya.

b) Dana Organisasi

Kemampuan organisasi untuk memberikan kompensasi baik berupa *financial* atau *nonfinancial* amat tergantung kepada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tersebut tentunya juga sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan-karyawannya. Makin besar prestasi kerja, makin besar keuntungan organisasi/perusahaan, makin besar dana yang terhimpun untuk kompensasi maka makin baik pelaksanaan kompensasi dan begitu pula sebaliknya.

c) Serikat Karyawan

Para karyawan yang tergabung dalam suatu serikat karyawan dapat juga

mempengaruhi pelaksanaan ataupun penetapan kompensasi dalam organisasi, sebab suatu serikat karyawan dapat berupa simbol kekuatan karyawan dalam menuntut perbaikan kesejahteraan/nasib yang perlumendapat perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen/ pemimpin organisasi.

d) **Produktivitas Kerja**

Produktivitas kerja karyawan merupakan faktor yang mempengaruhi penilaian atas kinerja kerja karyawan. Sedang kinerja kerja karyawan merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Karena itu produktivitas kerja karyawan memberikan kontribusi besar dalam penentuan pemberian kompensasi.

e) **Biaya Hidup**

Penyesuaian besarnya kompensasi terutama yang berupa upah/gaji dengan biaya hidup karyawan beserta keluarganya sehari-hari harus mendapatkan perhatian pimpinan organisasi/perusahaan. Namun demikian cukup sulit pula dalam pelaksanaannya karena biaya hidup seseorang sehari-hari sangat relatif sifatnya karena tidak ada ukuran yang pasti seberapa besar hidup yang layak itu.

### **2.1.3 Gaya Kepemimpinan**

#### **1) Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Menurut Kartono dalam Kumala & Agustina (2018:27), menyatakan bahwa “Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasidari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya”.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Nikmat (2022:42) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya, pengertian gaya kepemimpinan disini dinamis, gaya kepemimpinan dapat berubah-ubah tergantung pengikut dan situasinya.

Zaharuddin (2021:50) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya. Hasibuan (2017:170) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan yang tinggi agar mencapai tujuan perusahaan yang maksimal. Setiana (2022:6) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Apriyanto (2020:33) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat berhasil jika seorang pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang situasional dan mau mendengarkan masukan bawahannya dengan selektif berdasarkan pengetahuan yang baik dan kajian yang dapat dipertanggung jawabkan

## 2) Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Hidayat (2018:144) yaitu Gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaannya adalah sebagai berikut;

### 1. Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak Pribadinya (pemimpin), sehingga dia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

### 2. Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (Laissez Faire)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap

bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

3. Tipe Paternalistik Persepsi seorang pemimpin yang paternalistic tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

4. Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa.

5. Tipe Militeristik

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan system perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan

dari bawahannya.

#### 6. Tipe Pseudo- Demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samar-samar.

#### 7. Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat.

### 3) Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

#### 1. Karakteristik Pribadi Pemimpin

Kecerdasan dan motivasi tinggi dalam diri pribadi pemimpin akan mempengaruhi gaya kepemimpinannya. Mereka umumnya memiliki tingkat intelegensi yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan para

anggota tim.

## **2. Kecakapan dan Pengalaman**

Gaya kepemimpinan seseorang akan terbentuk berdasarkan tingkat kecakapan pemimpin untuk menyelesaikan tugas dengan hasil optimal dalam waktu singkat, serta bisa memanfaatkan semua tenaga dan sarana secara efisien. Pengalaman yang dimiliki juga akan menjadi pertimbangan pemimpin untuk memilih gaya kepemimpinan yang sesuai.

## **3. Situasi dan Kondisi**

Situasi dan kondisi yang berbeda akan membentuk gaya kepemimpinan yang berbeda. Maka perlu pemimpin yang transformasional untuk memberikan semangat, seperti itulah bagaimana situasi bisa menjadi factor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan.

## **4) Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Haris ( dalam Kartono, 2019 ), indikator -indikator kepemimpinan dapat dilihat sebagai berikut :

### **a. Pengambilan keputusan**

Suatu proses penentuan keputusan yang terbaik dari sejumlah alternatif untuk melakukan aktifitas pada masa yang akan datang.

### **b. Hubungan antara atasan dan bawahan**

Hubungan yang bersifat mendidik dan memberikan pengarahan kepada bawahannya, sehingga mereka dapat meningkatkan kemampuan dan sikap kerja merupakan tanggung jawab atasan.

c. Penetapan tujuan

Pemusatan kegiatan organisasi mengenai apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak harus dilakukan.

d. Pemecahan masalah

Proses penghilangan perbedaan yang terjadi antara hasil yang diperoleh dan hasil yang diinginkan dan memilih solusi yang terbaik dari sejumlah alternative yang tersedia.

#### **2.1.4 Beban Kerja**

##### **1) Pengertian Beban Kerja**

Menurut Vanchapo (2020:1) Beban kerja merupakan sebuah proses atau kegiatan yang harus segera diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Apabila seorang pekerja mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang diberikan, maka hal tersebut tidak menjadi suatu beban kerja. Namun, jika pekerja tidak berhasil maka tugas dan kegiatan tersebut menjadi suatu beban kerja. Menurut Solehah (2019) beban kerja adalah tugas yang dilakukan karyawan secara langsung tepat waktu, dengan menggunakan keterampilan dan potensi karyawan. Menurut Lukito (2018) beban kerja adalah pekerjaan yang dilakukan oleh unit pekerjaan/organisasi dan merupakan jumlah pekerjaan dikalikan dengan waktu. Menurut Lukito (2018) Beban kerja adalah jumlah pekerjaan yang diharapkan dan tanggung jawab fisik dan mental seorang karyawan.

Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja instan menurut jenis pekerjaannya. Beban kerja yang dibeban kan kepada karyawan dapat terjadi dalam tiga kondisi. Pertama, beban kerja sesuai standar. Kedua, beban kerja yang terlalu tinggi (*over capacity*). Ketiga, beban kerja yang terlalu rendah (*under capacity*). Beban kerja yang terlalu berat atau ringan akan berdampak terjadi interfisiensi kerja. Beban kerja yang ringan berarti terjadi kelebihan tenaga kerja. Kelebihan ini menyebabkan organisasi harus menggaji jumlah pegawai lebih banyak dengan produktifitas yang sama sehingga terjadi interfisiensi biaya. Sebaliknya, jika terjadi kekurangan tenaga kerja atau banyaknya pekerjaan dengan jumlah karyawan yang dipekerjakan sedikit dapat menyebabkan ketelitian fisik maupun psikologis bagi karyawan.

Menurut Komaruddin (2018;235), beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu atau dengan kata lain analisa beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang dilimpahkan kepada seorang petugas.

Menurut Putri, dkk (2020), beban kerja merupakan sesuatu yang muncul antara tuntutan tugas-tugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan, perilaku, dan persepsi dari pekerja. Beban kerja merupakan tanggung jawab yang diberikan atasan dan harus diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditentukan demi tercapainya tujuan. Dengan demikian, beban kerja adalah sebuah proses yang dilakukan oleh

seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas suatu pekerjaan atau kelompok jabatan yang dilaksanakan dalam keadaan normal dalam jangka waktu tertentu.

## 2) Dimensi Beban Kerja

Menurut Munandar dalam Hasibuan (2020: 118), mengklasifikasikan beban kerja ke dalam faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan sebagai berikut:

### a) Tuntutan Fisik

Kondisi kerja tertentu dapat menghasilkan prestasi kerja yang optimal. Kondisi fisik berdampak pula terhadap kesehatan mental seorang tenaga kerja. Dalam hal ini bahwa kondisi kesehatan karyawan harus tetap dalam keadaan sehat saat melakukan pekerjaan, selain istirahat yang cukup juga dengan dukungan sarana tempat kerja yang nyaman dan memadai.

### b) Tuntutan Tugas

Kerja shift atau kerja malam sering kali menyebabkan kelelahan bagi para karyawan akibat beban kerja yang berlebihan. Beban kerja berlebihan dan beban kerja yang terlalu sedikit dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Beban kerja dapat dibedakan menjadi dua kategori:

- 1) Beban kerja terlalu banyak/ sedikit “kuantitatif” yang timbul akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak/sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dengan waktu tertentu.

- 2) Beban kerja berlebihan / sedikit “kualitatif” yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melaksanakan suatu tugas atau melaksanakan tugas tidak menggunakan keterampilan dan suatu potensi dari tenaga

kerja.

- 3) Beban kerja terlalu banyak/ sedikit “kuantitatif” yang timbul akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak/sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dengan waktu tertentu.
- 4) Beban kerja berlebihan / sedikit “kualitatif” yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melaksanakan suatu tugas atau melaksanakan tugas tidak menggunakan keterampilan dan suatu potensi dari tenaga kerja.

### 3) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja

Munandar dalam Hasibuan (2020: 118), selain adanya dimensi-dimensi beban kerja, juga terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja karyawan sebagai berikut:

- a) Faktor eksternal yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti:
  - 1) Tugas-tugas yang dilakukan yang bersifat fisik seperti tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, sedangkan tugas-tugas yang bersifat mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan.
  - 2) Organisasi kerja seperti lamanya waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.
  - 3) Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.

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

Menurut Gibson (2018:171), faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja, yaitu:

- a) *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 berkurang.

- b) Jadwal kerja atau jam kerja

Jumlah waktu untuk melakukan kerja berkontribusi terhadap pengalaman akan tuntutan kerja, yang merupakan salah satu faktor penyebab stress di lingkungan kerja. Hal ini berhubungan dengan penyesuaian waktu antara pekerjaan dan keluarga terutama jika pasangan suami-istri sama-sama bekerja. Jadwal kerja standart 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.

c) *Role Ambiguity*

*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.

d) *Information 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 sendiri bagi pekerja.

e) *Repetitive Action*

Banyaknya pekerjaan yang membutuhkan aksi tubuh secara berulang, seperti pekerja yang menggunakan komputer dan menghabiskan sebagian besar waktunya dengan mengetik, atau pekerja *assemblyline* 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 menghasilkan berkurangnya perhatian dan secara potensial membahayakan jika tenaga gagal untuk bertindak tepat dalam keadaan darurat.

f) *Tanggung Jawab*

Setiap jenis tanggung jawab dapat merupakan beban kerja bagi sebagian orang. Jenis-jenis tanggung jawab yang berbeda berbeda pula fungsinya sebagai penekanan. Hasil penelitian menunjukkan

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

#### 4) Indikator Beban Kerja

Menurut Putra (2017:22) indikator untuk mengukur beban kerja yaitu antara lain :

##### a) Target Yang Harus Dicapai

Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya misalnya dalam hal penyediaan barang dan jasa. Pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

##### b) Kondisi Pekerjaan

Mencakup 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.

## 2.1.5 Kinerja Karyawan

### 1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standard seperti biaya-biaya masa lalu atau diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja sebagai daya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik baik dari manajer kepada karyawan dan sebaliknya.

### 2. Indikator Kinerja Karyawan

#### a. Tanggung Jawab dan Peran

Indikator ini mengukur pemenuhan tanggung jawab dari peran yang dijalankan karyawan, mana yang sudah memenuhi harapan dan mana yang belum. Penilaian ini biasanya dilakukan pada karyawan yang baru, misalnya dalam masa percobaan, untuk mengetahui kecocokan kandidat dengan peran/pekerjaan yang diberikan.

#### b. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu paling banyak dipakai perusahaan yang memiliki jenis pekerjaan dengan deadline atau tenggat waktu sangat ketat yang tak bisa dilanggar. Ketepatan waktu dan kecepatan juga menunjukkan efisiensi

kandidat dalam bekerja. Semakin sedikit waktu yang dibutuhkan untuk bekerja, maka semakin efisien proses kerja mereka.

c. Kualitas Pekerjaan

Penting dan digunakan perusahaan dalam menilai hasil kerja karyawan. Indikator ini menentukan keterampilan, kecakapan, dan tingkat kompetensi karyawan dalam bekerja. Hasil pekerjaan berkualitas berarti memenuhi standar mutu yang ditetapkan dan mengurangi komplain pelanggan.

d. Kuantitas Hasil

Hasil pekerjaan juga diukur dengan pemenuhan target dalam satuan waktu, misalnya target harian, mingguan, atau bulanan. Target dikonversi dalam ukuran kuantitas, misalnya target sales menjual sejumlah produk atau mendapatkan sekian pelanggan dalam sebulan. Kuantitas merupakan indikator penilaian kinerja pegawai yang paling sering digunakan.

e. Kehadiran

Tingkat kehadiran dapat menggambarkan kedisiplinan dan komitmen karyawan dalam bekerja. Presensi juga menunjukkan kepatuhan karyawan pada peraturan perusahaan mengenai waktu kerja dan kesadaran terhadap kewajibannya sebagai pekerja. Karena itu, presensi tidak hanya diukur dari kehadiran karyawan, tetapi juga ketepatan waktu masuk dan selesai kerja. Keterlambatan yang berulang mengurangi durasi jam kerja yang berarti juga mengurangi produktivitas.

## 2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Adapun beberapa penelitian yang telah dipublikasikan yang dijadikan

acuan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

- 1) Penelitian Mahardika, dkk (2018) dengan judul penelitian "Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Puri Bagus Lovina". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Hotel Puri Bagus Lovina. Variabel yang digunakan adalah dua variabel bebas yaitu kompensasi dan disiplin kerja serta satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Sampel penelitian sebanyak 80 sampel dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Puri Bagus Lovina.
- 2) Penelitian Chandra (2017) dengan judul penelitian "Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang Di Langsa". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang di Langsa. Variabel yang digunakan adalah dua variabel bebas yaitu beban kerja dan stres kerja serta satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Sampel penelitian sebanyak 45 sampel dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang di Langsa sedangkan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang di Langsa.

- 3) Penelitian Paramitadewi (2017) dengan judul penelitian “Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan. Variabel yang digunakan adalah dua variabel bebas yaitu beban kerja dan kompensasi serta satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Sampel penelitian sebanyak 76 sampel dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan sedangkan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan.
- 4) Penelitian Rolos (2018) dengan judul penelitian “Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota. Variabel yang digunakan adalah satu variabel bebas yaitu beban kerja dan satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Sampel penelitian sebanyak 52 sampel dengan menggunakan teknik analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota.

- 5) Penelitian Sinaga (2018) dengan judul penelitian “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Karyawan AXA Group”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja karyawan AXA Group. Variabel yang digunakan adalah dua variabel bebas yaitu budaya organisasi dan kompensasi, satu variabel intervening yaitu motivasi kerja serta satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Sampel penelitian sebanyak 210 sampel dengan menggunakan teknik analisis *Structural Equation Model Model* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 6) Penelitian Asriani, dkk (2018) dengan judul penelitian “Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Dinas Tenaga Kerja Kota Makassar”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Dinas Tenaga Kerja Kota Makassar. Variabel yang digunakan adalah dua variabel bebas yaitu beban kerja dan lingkungan kerja serta satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Sampel penelitian sebanyak 51 sampel dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada Kantor Dinas Tenaga Kerja Kota

Makasar sedangkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Dinas Tenaga Kerja Kota Makasar.

- 7) Penelitian Zainuri (2018) dengan judul penelitian “Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Negeri Sipil Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Rembang”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan negeri sipil dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Rembang. Variabel yang digunakan adalah dua variabel bebas yaitu budaya kompensasi dan motivasi, satu variabel intervening yaitu kepuasan kerja serta satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Sampel penelitian sebanyak 162 sampel dengan menggunakan teknik analisis *Structural Equation Model Model* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kompensasi secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi dan motivasi kerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 8) Penelitian Hadi dan Hidayah (2019) dengan judul penelitian “Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kalimias Bintang Pratama Cabang Lombok

Tengah”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh beban kerja, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Kalimias Bintang Pratama Cabang Lombok Tengah. Variabel yang digunakan adalah tiga variabel bebas yaitu beban kerja, lingkungan kerja dan kompensasi serta satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Sampel penelitian sebanyak 30 sampel dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja, lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kalimias Bintang Pratama Cabang Lombok Tengah.

- 9) Penelitian Sunrowiyati dan Huda (2019) dengan judul penelitian “Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Guna Meningkatkan Kinerja Karyawan Perusahaan Jasa Kontruksi (Studi Kasus Pada CV. Ideal Cipta Yasa Blitar”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan disiplin kerja guna meningkatkan kinerja karyawan perusahaan jasa kontruksi (studi kasus pada CV. Ideal Cipta Yasa Blitar). Variabel yang digunakan adalah dua variabel bebas yaitu kompensasi dan disiplin kerja serta satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Sampel penelitian sebanyak 37 sampel dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Ideal Cipta Yasa Blitar sedangkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Ideal Cipta Yasa Blitar.

- 10) Penelitian Dwinati, dkk (2019) dengan judul penelitian “Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan Operasional Pengangkutan Sampah Dinas Kebersihan Kota Mataram)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja (studi pada karyawan operasional pengangkutan sampah Dinas Kebersihan Kota Mataram). Variabel yang digunakan adalah dua variabel bebas yaitu beban kerja dan kompensasi serta satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Sampel penelitian sebanyak 63 sampel dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan operasional pengangkutan sampah Dinas Kebersihan Kota Mataram sedangkan beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan operasional pengangkutan sampah Dinas Kebersihan Kota Mataram.
- 11) Penelitian Pontoh (2019) dengan judul penelitian “Pengaruh Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. Variabel yang digunakan adalah dua variabel bebas yaitu kompensasi dan beban kerja serta dua variabel terikat yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sampel penelitian sebanyak 131 sampel dengan menggunakan teknik

analisis *Structural Equation Model Model* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

- 12) Penelitian Aksama, dkk (2019) dengan judul penelitian “Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja *Sales Promotion* Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi Di PT. *World Innovative Telecommunication* Cabang Singaraja.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja *sales promotion* dengan motivasi sebagai variabel moderasi di PT. *World Innovative Telecommunication* Cabang Singaraja. Variabel yang digunakan adalah dua variabel bebas yaitu beban kerja, satu variabel moderasi yaitu motivasi serta satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Sampel penelitian sebanyak 34 sampel dengan menggunakan teknik analisis moderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja sedangkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
- 13) Penelitian Aromega, dkk (2019) dengan judul penelitian “Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Yuta Hotel Manado.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di Yuta Hotel Manado. Variabel yang digunakan yaitu dua variabel bebas yaitu kompensasi dan disiplin kerja serta satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 32 orang dengan

teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan di Yuta Hotel Manado sedangkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Yuta Hotel Manado.

- 14) Penelitian Putri, dkk (2020) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada *Serenity Eco Guesthouse And Yoga Cannggu*.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan pada *Serenity Eco Guesthouse And Yoga Cannggu*. Variabel yang digunakan adalah tiga variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, kompensasi dan beban kerja serta satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Sampel penelitian sebanyak 40 sampel dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada *Serenity Eco Guesthouse And Yoga Cannggu* sedangkan beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada *Serenity Eco Guesthouse And Yoga Cannggu*.
- 15) Penelitian Shinta (2020) dengan judul penelitian “Pengaruh Beban Kerja Dan Kelelahan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada RSUD Kota Surabaya” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh beban kerja dan kelelahan kerja terhadap kinerja karyawan pada RSUD Kota Surabaya. Variabel yang digunakan adalah dua variabel bebas yaitu beban kerja dan kelelahan kerja serta satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Sampel penelitian sebanyak 50 sampel dengan menggunakan

teknik analisis *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja dan kelelahan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada RSUH Kota Surabaya.

- 16) Penelitian Siregar, dkk (2021) dengan judul penelitian “Pengaruh Kompensasi Dan Fleksibilitas *Driver* Gojek Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada PT GojekIndonesia Cabang Samarinda.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan fleksibilitas *driver* gojek terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada PT Gojek Indonesia Cabang Samarinda. Variabel yang digunakan adalah dua variabel bebas yaitu kompensasi dan fleksibilitas, satu variabel *intervening* yaitu kepuasan kerja serta satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Sampel penelitian sebanyak 116 sampel dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, fleksibilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan PT Gojek Indonesia Cabang Samarinda, fleksibilitas tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Gojek Indonesia Cabang Samarinda sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Gojek Indonesia Cabang Samarinda.