

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

Ada beberapa definisi manajemen sumber daya manusia yaitu: Menurut Follet dalam Yusuf (2015 : 27) “ Manajemen sumber daya manusia adalah suatu seni untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang- orang untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain tidak melakukan-melakukan pekerjaan itu sendiri ”. Menurut Flippo ,dalam Yani (2012:2) “Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan

pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat”. Sedangkan, menurut Simamora dalam Sutrisno (2014:5) “ Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Dari definisi di atas dapat dilihat pentingnya peranan manajemen dalam mengelola sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2012:21-23)

a. Perencanaan.

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program

kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

b. Pengorganisasian.

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

c. Pengarahan.

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian.

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan.

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan.

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi.

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian.

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan

memperoleh laba, pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan.

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

j. Kedisiplinan

Merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian.

Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

3. Metode Pendekatan MSDM

Seorang manajer didalam memimpin bawahannya hendaklah mempunyai metode - metode pendekatan dan juga dapat menerapkan secara efektif dan selektif metode pendekatan mana yang lebih tepat agar bisa memecahkan masalah yang dihadapi.

Menurut Hasibuan (2012:21) terdapat tiga pendekatan sesuai dengan periodenya artinya pendekatan yang lebih akhir menunjukkan lebih baru ditinjau dari segi waktunya yaitu:

1. Pendekatan Mekanis

Mekanisasi (*otomatisasi*) adalah menggantikan peranan manusia dengan tenaga kerja mesin dalam melakukan pekerjaan. Pertimbangan ini didasarkan pada pertimbangan ekonomis, kemanusiaan, efektivitas, dan kemampuan yang lebih besar dan lebih baik. Pendekatan ini menitik beratkan analisisnya terhadap spesialisasi, efektivitas, standardisasi, dan memperlakukan karyawan sama dengan mesin. Keuntungan dalam spesialisasi ini, pekerja semakin terampil tetapi kekurangannya pekerjaan membosankan para pekerja, mematikan kreativitas para pekerja.

2. Pendekatan Paternalis

Pendekatan paternalis (*paternalistic approach*) yaitu suatu pendekatan yang dilakukan manager dalam memberikan pengarahan terhadap bawahannya selayaknya seperti bapak

terhadap anak - anaknya. Dalam pendekatan ini mengakibatkan bawahannya manja, bersifat malas.

3. Pendekatan Sistem Sosial

Dalam pendekatan ini memandang bahwa organisasi adalah suatu sistem yang kompleks yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks juga yang bisa disebut sebagai sistem yang ada di luar. Seorang manajer menyadari bahwa tujuan suatu organisasi, baru akan tercapai jika terbina kerja sama yang harmonis antara sesama karyawan. Pemikiran ini didasarkan pada adanya saling ketergantungan, interaksi, dan keterkaitan diantara sesama karyawan. Pendekatan sistem sosial ini mengutamakan kepada hubungan harmonis, interaksi yang baik, saling menghargai dan saling membutuhkan dan saling mengisi sehingga tercipta suatu total sistem yang baik.

2.1.2 Beban Kerja

Segala rancangan kegiatan oleh suatu perusahaan pastilah bergantung pada pelaksananya yaitu karyawan. Karyawan merupakan unsur dan peran penting dalam segala kegiatan perusahaan. Dengan keikutsertaan karyawan dalam perusahaan maka akan mendorong terwujudnya tujuan perusahaan. Semula perusahaan hanya melakukan kegiatan operasional secara sederhana, tapi seiring dengan pesatnya kemajuan bisnis dan teknologi sehingga mendorong perusahaan-perusahaan lebih meningkatkan kemampuan

perusahaan. Akibatnya pegawai harus mampu bekerja dengan beban pekerjaan yang lebih kompleks dan beragam.

Menurut Dhania (2010:16) pengertian beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Menurut Sunyoto (2012 : 64), beban kerja adalah yang terlalu banyak menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stress. Menurut Ambarwati (2014 : 15) beban kerja adalah kemampuan tubuh dalam menerima pekerjaan. Kapasitas pekerjaan harus disesuaikan dengan jumlah karyawan yang ada.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan beban kerja adalah sekumpulan tugas dan tanggung jawab yang diterima oleh individu dari suatu unit ataupun departemen dalam kurun waktu tertentu.

1. Jenis-jenis Beban Kerja

Menurut Sunyoto (2008:383) beban kerja dapat dibedakan menjadi dua yaitu :

- 1) Beban kerja berlebih/terlalu sedikit kuantitatif, yang timbul sebagai akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak/sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu.
- 2) Beban kerja berlebih/terlalu sedikit kualitatif, yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melakukan suatu tugas, atau tugas tidak menggunakan keterampilan dan potensi dari tenaga kerja .

2. Faktor Beban Kerja

Menurut Manuaba dalam Arifin (2013:6-7) menyatakan bahwa beban kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

1) Faktor Eksternal

Yaitu berasal dari luar tubuh pekerja . Faktor eksternal terdiri dari tiga komponen utama yakni; pertama, tugas-tugas yang dilakukan yang bersifat fisik seperti stasiun kerja, tata ruang , tempat kerja, kondisi kerja, sikap kerja sedangkan tugas-tugas yang bersifat mental seperti kompleksitas pekerjaan, pelatihan atau pendidikan yang diperoleh, tanggung jawab pekerjaan.

Kedua, Organisasi kerja seperti masa waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, system pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang. Ketiga, lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis, ketiga aspek ini disebut *wring stressor*.

2) Faktor Internal

Faktor intenal yaitu berasal dari dalam tubuh pekerja akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Reaksi tubuh disebut *strain*, berat ringannya strain dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Faktor internal meliputi faktor somatik (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan). Faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

3. Dimensi Beban Kerja

Menurut Putra (2012:22) dimensi beban kerja yang digunakan yaitu:

1) 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.

2) Kondisi Pekerjaan

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

3) Standar Pekerjaan

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

2.1.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja merupakan suatu fenomena yang perlu dicermati oleh setiap pimpinan perusahaan atau organisasi. Kepuasan kerja secara nyata akan merefleksikan sikap dan perilaku seseorang dalam melakukan suatu tindakan khususnya berkaitan langsung dengan sebuah pekerjaan. Setiap karyawan secara individual mempunyai kepuasan kerja yang berbeda, sekalipun berada dalam tipe pekerjaan yang sama hal ini tergantung tingkat kebutuhannya dan sistem yang berlaku pada dirinya.

Menurut Hasibuan dalam Bintoro (2017:91) “Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Yusuf (2015:279) “Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, hal ini tampak pada Sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya”. Menurut Sutrisno (2014:74) berpendapat bahwa : ”Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis”.

Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja dalam

suatu lingkungan pekerjaan karena terpenuhinya kebutuhan secara memadai.

1. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Faktor kepuasan kerja menurut Bintoro (2017:92):

- 1) Faktor psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman, dalam kerja, sikap terhadap kerja, dan keterampilan.
- 2) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antara karyawan maupun karyawan dengan atasan maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
- 3) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan yang meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu, dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
- 4) Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

2. Dimensi Kepuasan Kerja

Dimensi kepuasan kerja menurut Robbins (2011:83) adalah :

- a. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

- b. Gaji, yaitu jumlah yaran yang diterima seseorang akibat pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasa adil.
- c. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara pengawasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang ataupun menyenangkan hal ini dapat memengaruhi kepuasan Kerja.
- d. Rekan kerja, seseorang dapat merasakan rekan kerja yang menyenangkan atau tidak menyenangkan hal ini dapat memengaruhi kepuasan kerja.
- e. Lingkungan, Kenyamanan tempat kerja dan ketersediaan berbagai sarana yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan.

3. Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Berg dan Baron yang dalam Kaswan (2012:288) menyatakan ada tiga cara untuk melakukan kepuasan kerja.

a. Rating Scales dan Kuesioner

Metode pertama, seseorang akan menjawab pertanyaan yang memungkinkan mereka melaporkan reaksi mereka pada pekerjaan mereka.

b. Critical Incident

Metode kedua, individu menjelaskan kejadian yang menghubungkan pekerjaan mereka yang mereka rasakan terutama memuaskan atau tidak memuaskan.

c. Interview

Metode yang ketiga, menanyakan secara langsung tentang sikap mereka, sering mungkin mengembangkan lebih mendalam dengan menggunakan kuesioner yang sangat terstruktur.

4. Survei Kepuasan Kerja

Menurut Bintoro (2017:124) survei kepuasan kerja adalah suatu prosedur dimana karyawan-karyawan mengemukakan perasaan mengenai jabatan atau pekerjaannya melalui laporan kerja. Survei kepuasan kerja dapat bermanfaat dan menguntungkan apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- 1) Manajer dan pemimpin melibatkan diri pada survei
 - 2) Survei dirancang berdasarkan kebutuhan karyawan dan manajemen secara objektif.
 - 3) Survei diadministrasikan secara wajar.
 - 4) Ada tindak lanjut atau *follow up* dari pemimpin, dan adanya aksi untuk mengkomunikasikan kegunaan hasilnya dari pemimpin.
- Keuntungan dari survei kepuasan kerja, antara lain kepuasan kerja secara umum, komunikasi, meningkatkan sikap kerja, dan untuk keperluan pelatihan (*training*).

Survei kepuasan kerja dibagi menjadi 4 (empat) yaitu :

a. Kepuasan Kerja secara umum

Keuntungan survei kepuasan kerja dapat memberikan gambaran kepada pemimpin kepada tingkat kepuasan kerja karyawan di perusahaan.

b. Komunikasi

Survei kepuasan kerjasangat bermanfaat dalam mengkomunikasikan keinginan pegawai dengan pikiran pemimpin.

c. Meningkatkan Sikap Kerja

Survei kepuasan kerja dapat bermanfaat dalam meningkatkan sikap kerja karyawan.

d. Kebutuhan Pelatihan

Survei kepuasan kerja sangat berguna dalam menentukan kebutuhan pelatihan tertentu.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap karyawan di perusahaan manapun karena kinerja merupakan gambaran tentang hasil pekerjaan karyawan yang telah dilakukan dengan baik dan produktif. Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Menurut Nurlaila dalam Bintoro (2017:106) “*Perfomance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses”.

Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2011:2) mengemukakan “Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi”.

Sedangkan menurut Supriyono dalam Bintoro (2017:108) “Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesanggupan serta waktu”.

Dari definisi diatas kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan dalam kurun waktu tertentu. Jadi, sangat jelas bahwa untuk mencapai suatu kinerja yang tinggi dan maksimal, maka sinergi antara orang dalam suatu organisasi menjadi sangat penting.

1. Dimensi Kinerja Karyawan

Robbins dalam Bintoro (2017:107-108) mendefinisikan lima dimensi,yaitu sebagai berikut:

- a. Kualitas: Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas: Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah uit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

- c. Ketepatan Waktu: Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas: merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian: Merupakan 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 perusahaan dimana dia bekerja.

2. Metode Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Rivai (2011:324) terdiri dari berbagai metode yaitu :

a. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Metode ini melihat prestasi kerja diwaktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu, yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Dengan mengevaluasi prestasi kerja dimasalalu, karyawan dapat memperoleh umpan-umpan balik dari upaya-upaya mereka.

b. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyedia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Karyawan mengambil peran penting bersama-sama dengan penyedia dalam menetapkan tujuan-tujuan perusahaan. Karyawan tidak saja bertanggung jawab kepada penyedia, tetapi juga bertanggung jawab kepada diri sendiri.

3. Faktor Kinerja Karyawan

Menurut Bintoro (2017: 109-110) lima faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, diantaranya:

1) Fasilitas Kantor

Fasilitas kantor merupakan sarana yang menunjang seorang karyawan untuk melakukan aktivitas kerjanya dengan baik dan apabila perusahaan tidak dapat memberikan fasilitas yang memadai, tentu saja hal ini akan menurunkan kinerja karyawan.

2) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan faktor yang sangat penting untuk diperhatikan, karena 80% karyawan *resign* jika lingkungan kerja mereka tidak baik. Lingkungan kerja yang baik memiliki ruang kerja yang cukup luas, penerangan yang sempurna dan temperatur udara yang sesuai dengan luas ruangan kerja karyawan.

3) Prioritas Kerja

Berikan prioritas kerja yang jelas. Karyawan akan merasa kebingungan jika anda memberikan banyak tugas kepada mereka tetapi tidak memberikan skala prioritas yang jelas, kemudian biarkan mereka mengerjakan pekerjaannya satu demi satu dengan *timeline* yang sudah ditentukan dan jangan menambahkan tugas yang lain sebelum pekerjaan tersebut diselesaikan, jika memang ada pekerjaan penting yang harus diberikan kepada karyawan, maka perusahaan harus menggeser *deadline* pekerjaan sebelumnya dikerjakan, supaya karyawan dapat bekerja dengan tenang dan tidak didesak oleh waktu.

4) Supportive Boss

Sebagai atasan yang baik harus mau “mendengarkan” pendapat dan pemikiran karyawan. Berikan dukungan kepada mereka untuk mengemukakan pendapat dan ide-ide baru baru pada saat *meeting*, ajak mereka untuk “terlibat” dalam proyek yang sedang dikerjakan.

5) Bonus

Sebagian besar karyawan akan bekerja dengan senang hati bila pekerjaan yang mereka kerjakan dihargai oleh perusahaan. Penghargaan terhadap karyawan bisa dimulai dari hal yang sederhana atau pujian dari atasan atau bahkan berupa bonus. Bonus ini dapat diberikan kepada karyawan yang memang benar-benar mampu bekerja dengan baik sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Pemberian penghargaan ada bainya jika disaksikan oleh karyawan

lain, tujuannya untuk memicu rasa kompetisi agar mereka dapat bekerja lebih baik lagi.

4. Kinerja Dalam Bekerja

Menurut Mangkunegara dalam Bintoro (2017:107) Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- 2) Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- 3) Memiliki tujuan yang realistis
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya.
- 5) Memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

5. Pengukuran Kinerja Karyawan

Tercapainya tujuan suatu perusahaan merupakan salah satu wujud dari keberhasilan sebuah perusahaan dalam menjalankan tugas dan fungsinya tetapi keberhasilan tersebut tidak dapat dilihat begitu saja, diperlukan penilaian terhadap kinerja perusahaan tersebut.

Dharma (2005:15) mengemukakan “Penilaian/pengukuran kinerja pegawai merupakan suatu kegiatan yang amat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan pegawai dalam menunjang keberhasilan lembaga dalam mencapai misi sebuah lembaga”. Penilaian

kinerja memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Jika penilaian kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian tersebut memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Rivai (2014:549) mengemukakan bahwa “Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk ketidakhadiran.

Definisi – definisi pengukuran kinerja yang telah dikemukakan oleh para ahli tersebut dengan jelas telah menggambarkan bahwa yang dimaksud dengan pengukuran kinerja yaitu sebuah proses kegiatan penilaian terhadap kinerja dengan variabel tertentu yang sesuai dengan faktor-faktor yang membentuk kinerja tersebut untuk melihat apakah tujuan dari perusahaan tersebut telah tercapai dengan baik atau belum. Dengan demikian penilaian kinerja adalah mengukur hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh beban kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 2.1 sebagai berikut :

1. Jurnal Penelitian tahun 2012 Sentot Iskandar, Gredi Granada Sembada dengan judul “ Pengaruh Beban Kerja, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank BJB Cabang Padalarang”.
2. Jurnal Penelitian tahun 2015 Putu Melati Purbaningrat Yo dan Ida Bagus Ketut Surya dengan judul “Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dengan Stress Kerja sebagai variabel Mediasi”.
3. Jurnal Penelitian tahun 2016 Titik Rosita dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel Intervening pada PT Pharos Indonesia Surabaya”.

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil Peneliti	Sumber Rujukan
1.	Sentot Iskandar dan Gredi Granada Sembada (2012)	Pengaruh beban Kerja, motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank BJB Cabang Padalarang	Dari hasil penelitian bahwa beban kerja mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap motivasi dan kepuasan kerja pegawai yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja dalam pelaksanaan kerja.	Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship Vol. 6, No. 1, April 2012, 26-38.
2.	Putu Melati Purbaningrat Yo dan Ida Bagus Ketut Surya 2015	Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dengan Stress Kerja sebagai variabel Mediasi	Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, bila beban kerja meningkat maka kepuasan kerja menurun, dan sebaliknya. Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Stres kerja meningkat maka kepuasan kerja	E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 5, 2015 : 1149-1165 Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia.

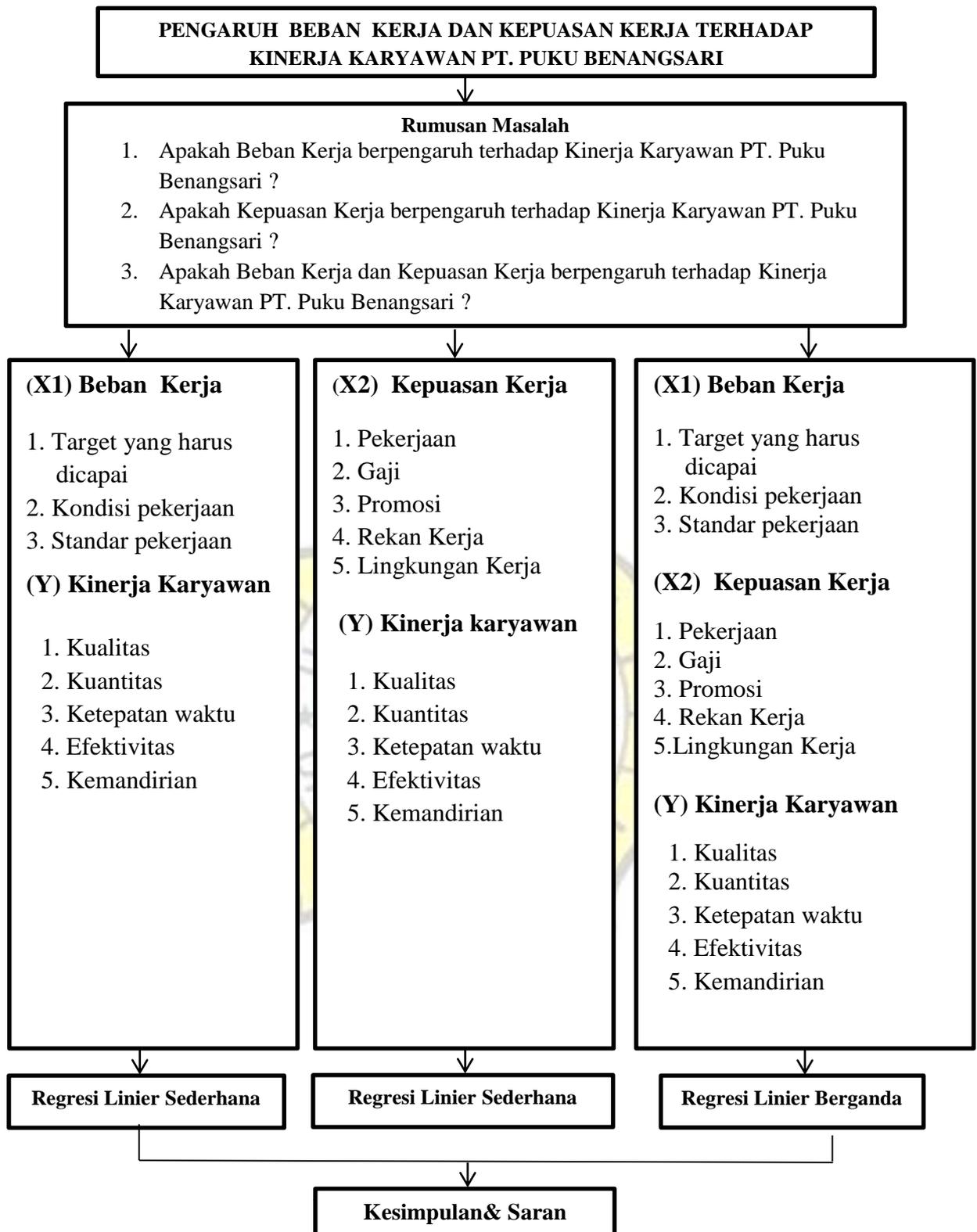
			menurun, dan sebaliknya.	
3.	Titik Rosita (2016)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel intervening pada PT Pharos Indonesia Surabaya.	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi secara positif dan signifikan serta komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya komitmen tinggi yang sesuai dengan kepuasan kerja akan membawa kinerja organisasi yang tinggi pada PT Pharos Indonesia Surabaya.	Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen : Volume 5, Nomor 1, Januari 2016

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2017

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang terletak pada variabel penelitian, periode penelitian, sampel penelitian, metode analisis dan *software* statistic yang digunakan.

2.2 Kerangka Pemikiran

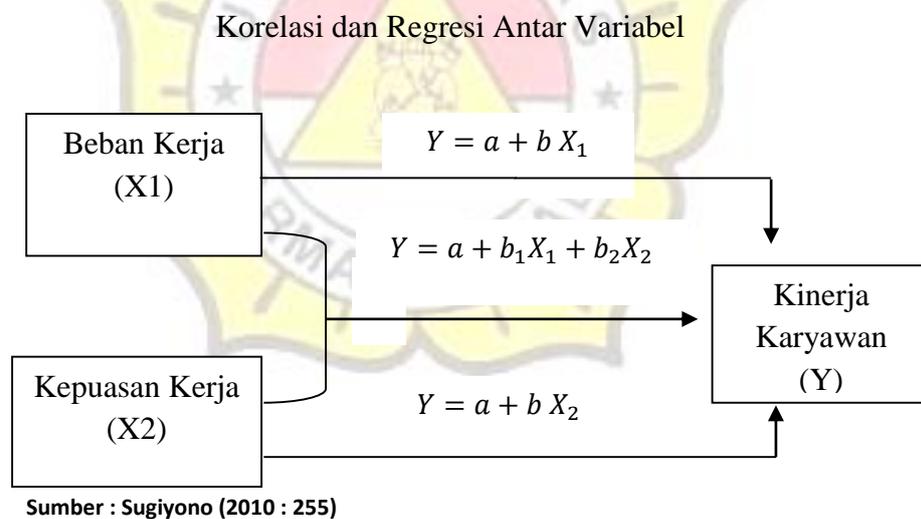
Berhasil atau tidaknya suatu organisasi akan ditentukan oleh faktor manusia dalam mencapai tujuan. Setelah mempelajari teori-teori mendukung variabel yang akan diteliti, maka kini disampaikan hubungan antara variabel. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat (*dependent*) adalah variabel kinerja karyawan (Y). kinerja karyawan sebagai variabel terikat dipengaruhi oleh dua variabel bebas (*independent*), yakni beban kerja sebagai (X_1) dan kepuasan kerja sebagai (X_2) kinerja karyawan berpengaruh terhadap keefektifitasan suatu organisasi. Dampak kinerja karyawan yang rendah akan menyebabkan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja bagi perusahaan dan berimplikasi pada kinerja perusahaan.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.2.1 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian menurut Sugiyono (2010:63) paradigma penelitian diartikan sebagai “pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang digunakan”. Dimana dalam penulisan skripsi ini menggunakan paradigma ganda dengan dua variabel independen. Untuk menjelaskan paradigma tersebut dapat terlihat pada gambar sebagai berikut :



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

Pada gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antar variabel, dimana terdapat dua variabel independen yaitu beban kerja

sebagai X1 dan kepuasan kerja sebagai X2 dan satu variabel dependen yakni kinerja karyawan sebagai Y. gambar diatas menjelaskan bahwa beban kerja (X1) dan kepuasan kerja (X2) mempengaruhi kinerja karyawan (Y) secara parsial atau individu dengan rumus persamaan regresi $Y = a + bx$. Berikutnya beban kerja (X1) dan kepuasan kerja (X2) mempengaruhi kinerja karyawan (Y) secara bersama-sama dengan rumus persamaan regresi $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$

2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2014:168), Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan . Adapun rumusan masalah hipotesis yang dikembangkan dalam penulisan ini adalah :

1. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan .

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara beban kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y).

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara beban kerja (X1) terhadap kinerja(Y).

2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan(Y).

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).

3. Apakah beban kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara beban kerja (X1) dan kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Beban kerja (X1) dan kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).