

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam penulisan skripsi ini peneliti menggali informasi dari penelitian-penelitian sebelumnya sebagai bahan perbandingan, baik mengenai kekurangan atau kelebihan yang sudah ada. Disamping itu dari jurnal dan skripsi dalam rangka mendapatkan suatu informasi tentang teori yang berkaitan dengan judul yang digunakan untuk memperoleh landasan teori ilmiah.

Adapun penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan acuan dan perbandingan penulis yaitu sebagai berikut:

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

No	Penulis/ Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Deddy Utomo, Rudi Prasetyo Ardi dan Idah Kusuma Dewi/ 2016	Pengaruh Komunikasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Gapura Angkasa Cabang Semarang	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Gapura Angkasa Cabang Semarang. Dengan menggunakan metode kuantitatif. Sampel sebanyak 115 orang karyawan di PT. Gapura Angkasa Cabang Semarang. bertujuan untuk mengetahui apakah komunikasi berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan.

No	Penulis/	Judul	Hasil Penelitian
2	Christian P Matasik, Adolfin dan Genita G. Lumintang/ 2017	Pengaruh Komunikasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Manado	Untuk mengetahui apakah komunikasi berpengaruh terhadap prestasi pada PT. Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Manado dengan populasi 108 orang dan dijadikan sampel sebanyak 52 orang responden. Secara parsial bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap prestasi dan merupakan variabel paling tinggi
3.	Christy S. G. Paati, David P. E. Saerang, Indrie D. Palandeng / 2016	Pengaruh Beban Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Dinas Pemuda dan Olahraga (DISPORA) Manado	untuk mengetahui apakah beban kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja, yang ditunjukkan dengan $t_{hitung} = 2,265 > 1,68709$ dan signifikansi $p\text{-value} = 0,029 < 0,05$ .

## 2.2 Kajian Pustaka

### 2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

#### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Pencapaian tujuan tidak hanya dilakukan menjadi sumber daya bisnis, tetapi dilakukan oleh lebih dari satu orang. Suatu perusahaan tidak akan berjalan baik apabila tidak ada sumber daya manusia didalamnya, karena dalam manajemen sumber daya manusia, karyawan adalah aset utama perusahaan. Menurut Mangkunegara (2013:2), manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu perencanaan, perorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan dalam rangka menciptakan tujuan organisasi.

Menurut Marwansyah (2010:3) manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia didalam organisasi. Sumber daya manusia mempunyai peranan pening dalam aktivitas perusahaan, karena bagaimanapun juga kemajuan dan keberhasilan suatu perusahaan tidak terlepas dari peran dan kemampuan sumber daya manusia yang baik.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah mengatur semua tenaga kerja yang efektif dan efisien dengan mengembangkan kemampuan yang mereka miliki dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

## **2. Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia sangat luas, hal ini disebabkan karena tugas dan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur – unsur manusia seefektif mungkin agar memiliki suatu tenaga kerja yang memuaskan. Menurut Rivai (2009:13) fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu :

### **a. Fungsi – fungsi manajerial**

- 1) Perencanaan : Perencana (planning) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
- 2) Pengorganisasian : Pengorganisasi (organizing) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart).

- 3) Pengarahan : Pengarahan (directing) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
- 4) Pengendalian : Pengendalian (controlling) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan – peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana.

b. Fungsi – fungsi operasional

- 1) Pengadaan : Pengadaan (procurement) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- 2) Pengembangan : Pengembangan (development) adalah proses meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan, melalui pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan bekerja masakini maupun masa depan.
- 3) Kompensasi : Kompensasi (compensation) adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (in direct) uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- 4) Pengintegrasian : Pengintegrasian (intergration) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- 5) Pemberhentian : Pemberhentian (separation) adalah putusnya hubungan dengan seseorang dari suatu perusahaan.

## **2.2.2 Komunikasi**

### **1. Pengertian Komunikasi**

Komunikasi merupakan salah satu elemen penting dalam kehidupan organisasi fungsi manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, sampai dengan pengawasan semuanya melibatkan komunikasi. Komunikasi membantu para anggota untuk mencapai tujuan individu maupun tujuan organisasi, mengkoordinasikan aktivitas organisasi, serta ikut berperan dalam semua tindakan organisasi yang relevan. Komunikasi efektif juga membantu organisasi dalam mencapai sasaran atau tujuan. Menurut Abidin (2014:15), “komunikasi merupakan proses untuk menyatakan pernyataan antar manusia, yaitu pikiran atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan bahasa sebagai alat penyalurnya”. Komunikasi bersifat verbal dan non verbal artinya komunikasi dengan lisan atau tulisan, sedangkan non verbal adalah komunikasi dengan menggunakan simbol – simbol. Kemampuan manusia menciptakan simbol membuktikan bahwa manusia telah memiliki kebudayaan yang tinggi dalam berkomunikasi, mulai dari simbol yang sederhana, seperti bunyi dan isyarat, sampai simbol yang dimodifikasi dalam bentuk signal – signal melalui gelombang udara dan cahaya, seperti radio, televisi, telegram dan satelit. Komunikasi menurut Prabawa (2013:19) “komunikasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti dalam suatu organisasi”. Menurut Handoko (2006:30) “komunikasi adalah suatu proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan, informasi dari seseorang ke orang lain”. Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah suatu hubungan dua orang atau lebih secara timbal balik dengan menggunakan lambang – lambang yang bermakna berupa simbol atau kata – kata yang dapat digunakan untuk menyampaikan gagasan, pendapat, dan informasi sehingga terjadi pengertian diantara keduanya.

## **2. Konseptual Komunikasi**

Ada tiga kerangka pemahaman mengenai komunikasi menurut Mulyana (2008: 67), yakni terbagi atas 3 konseptualisasi di antaranya:

### **a. Komunikasi sebagai tindakan satu arah**

Komunikasi yang mengisyaratkan penyampaian pesan searah dari seseorang (atau suatu lembaga) kepada seseorang (sekelompok orang) baik secara langsung (tatap muka) ataupun melalui media, seperti surat (selebaran), surat kabar, majalah, radio atau televisi.

### **b. Komunikasi sebagai interaksi**

Pandangan komunikasi sebagai interaksi menyetarakan komunikasi dengan proses sebab-akibat atau aksi-reaksi, yang arahnya bergantian. Salah satu unsur yang dapat ditambahkan dalam konseptualisasi ini adalah umpan balik (feedback), yakni apa yang disampaikan penerima pesan kepada sumber pesan, yang sekaligus digunakan sumber pesan sebagai petunjuk mengenai efektivitas pesan yang disampaikan sebelumnya.

### **c. Komunikasi sebagai transaksi**

Dalam komunikasi transaksional, komunikasi dianggap telah berlangsung bila seseorang perilaku nonverbal.

Berdasarkan pengertian di atas, konseptualisasi komunikasi merupakan bagian dalam melakukan komunikasi. Mulai dari komunikasi satu arah sehingga akan tercipta interaksi penyetaraan sebab akibat, yang akhirnya akan terjadi transaksi antara individu.

## **3. Unsur – unsur Komunikasi**

- a. Pengirim (sender) : Pengiriman (sender) adalah orang yang memiliki kebutuhan, keinginan atau informasi serta kepentingan untuk berkomunikasi kepada satu atau lebih orang lain
- b. Pesan (message) : Pesan (message) adalah bentuk fisik kedalam mana pengirim pengkodekan informasinya.
- c. Penerima (receiver) : Penerima (receiver) adalah orang yang pada akhirnya harus menafsirkan pesan dari si pengirim.

#### **4. Jenis – jenis Komunikasi**

Menurut Muhammad (2009: 4), membagi komunikasi ke dalam dua jenis, yaitu sebagai berikut:

- a. Komunikasi Verbal : Komunikasi verbal bentuk yang paling umum digunakan dalam organisasi. Oleh karena itu penting bagi seseorang pemimpin untuk mengetahui lebih banyak mengenai komunikasi verbal. Sehingga yang dimaksud dengan komunikasi verbal adalah komunikasi yang menggunakan simbol – simbol atau kata – kata, baik yang dinyatakan secara lisan maupun secara tertulis. Komunikasi verbal merupakan karakteristik khusus dari manusia. Tidak ada makhluk lain yang dapat menyampaikan bermacam – macam arti melalui kata – kata. Kemampuan menggunakan komunikasi verbal secara efektif sangat penting, karena dengan adanya komunikasi verbal memungkinkan pengidentifikasian tujuan, pengembangan strategi dan tingkah laku untuk mencapai tujuan.

Komunikasi verbal dapat dibedakan atas komunikasi lisan dan komunikasi tertulis. Komunikasi lisan dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana

seseorang pembicara berinteraksi secara lisan dengan pendengar untuk memengaruhi tingkah laku penerima.

Sedangkan komunikasi tertulis apabila keputusan yang akan disampaikan oleh pimpinan itu disandikan dalam simbol – simbol yang dituliskan pada kertas atau pada tempat lain yang luas dibaca, kemudian dikirimkan pada karyawan yang dimaksudkan. Didalam organisasi, terdapat bermacam – macam tipe dari komunikasi lisan seperti: instruksi, penjelasan, laporan lisan, pembicaraan untuk mendapatkan persetujuan kebijaksanaan, memajukan penjualan dan menghargai orang lain dalam organisasi. Sedangkan dalam komunikasi tertulis ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, seperti penampilan komunikasi dan pemilihan kata – kata yang digunakan.

b. Komunikasi Nonverbal : Komunikasi nonverbal sama pentingnya dengan komunikasi verbal karena keduanya itu saling bekerja sama dalam proses komunikasi dengan adanya komunikasi nonverbal dapat memberikan penekanan, pengulangan, melengkapi dan mengganti komunikasi verbal, sehingga lebih mudah ditafsirkan maksudnya dengan komunikasi nonverbal adalah penciptaan dan pertukaran pesan dengan tidak menggunakan kata – kata seperti komunikasi yang menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, *vocal* yang bukan kata – kata, kontak mata, ekspresi muka, kedekatan jarak dan sentuhan. Atau dapat juga dikatakan bahwa semua kejadian di sekelilingi situasi komunikasi yang tidak berhubungan dengan kata – kata yang diucapkan atau dituliskan. Dengan komunikasi nonverbal orang dapat mengekspresikan perasaannya melalui ekspresi wajah, nada atau kecepatan berbicara. Tanda – tanda komunikasi nonverbal belumlah dapat diidentifikasi seluruhnya tetapi hasil penelitian menunjukkan bahwa cara seseorang duduk, berdiri, berjalan,

berpakaian, semuanya menyampaikan informasi pada orang lain. Tiap gerakan yang dibuat orang dapat menyatakan asal kita, sikap kita, kesehatan atau bahkan keadaan psikologis seseorang. Arti dari sebuah komunikasi verbal dapat diperoleh melalui hubungan komunikasi verbal akan lebih mudah diinterpretasikan maksudnya dengan melihat tanda – tanda nonverbal yang mengiringi komunikasi verbal tersebut. Komunikasi nonverbal dapat memperkuat dan menyangkal pesan verbal.

## **5. Fungsi – fungsi Komunikasi**

Menurut Wiludjeng (2007: 167) komunikasi dapat memiliki fungsi sebagai berikut :

a. Fungsi Informasi (information function)

Komunikasi memungkinkan penyampaian informasi, petunjuk, dan pedoman yang diperlukan seseorang dalam suatu organisasi untuk menjalankan pekerjaannya.

b. Fungsi perintah dan intruksi (cummand and intructive function)

Fungsi ini merupakan fungsi komunikasi antara atasan dan bawahan.

c. Fungsi pengaruh dan persuasi atau motivasi (influence and persuasion function)

Komunikasi dapat menumbuhkan motivasi karyawan dan dapat mempengaruhi perilaku karyawan.

d. Fungsi integrasi (intergrative function)

Komunikasi memungkinkan terciptanya kerjasama yang harmonis antara atasan dan bawahan dan antara rekan kerja.

e. Fungsi pengungkapan emosi (emotional expression)

Komunikasi yang mengungkapkan perasaan seseorang, misalnya sedih, senang, riang, ramah dan lain sebagainya.

f. Fungsi evaluative ( evaluation function)

komunikasi yang berfungsi untuk memberikan laporan dari bawahan kepada atasan.

**6. Menurut Face & Faules, 2001 dalam Deddy Mulyana (2011:73) terdapat dimensi yang menunjang komunikasi :**

a. Komunikasi vertikal

Komunikasi ke atas adalah komunikasi yang mengalir dari individu yang berbeda pada level yang lebih rendah (bawahan) ke level yang lebih tinggi (atasan). Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik kepada pemegang kekuasaan, menyampaikan informasi mengenai proses pencapaian tujuan dan menyampaikan berbagai proses permasalahan.

b. Komunikasi horizontal

Komunikasi horizontal adalah komunikasi yang terjadi diantara rekan – rekan sederajat dalam unit kerja sama.

### **2.2.3 Beban Kerja**

#### **1. Pengertian Beban Kerja**

Menurut Danang Sunyoto (2012:64), beban kerja adalah yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stres. Hal ini bisa disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan kerja mungkin terlalu tinggi, volume kerja mungkin terlalu banyak dan sebagainya. Menurut Arika (2011), tubuh manusia dirancang untuk dapat

melakukan aktivitas pekerjaan sehari. Adanya massa otot yang bobotnya hampir lebih dari separuh beban tubuh, memungkinkan kita untuk dapat menggerakkan dan melakukan pekerjaan. Pekerjaan disatu pihak mempunyai arti penting bagi kemajuan dan peningkatan prestasi, sehingga mencapai kehidupan yang produktif sebagai satu tujuan hidup. Di pihak lain, bekerja berarti tubuh akan menerima beban dariluar tubuhnya. Dengan kata lain bahwa setiap pekerjaan merupakan beban bagi yang bersangkutan dari sudut pandang ekonomi, setiap beban kerja yang diterima oleh seseorang harus sesuai atau seimbang baik dalam kemampuan fisik, maupun kognitif, maupun keterbatasan manusia yang menerima beban tersebut. Kemampuan kerja seorang tenaga kerja berbeda dari satu dengan yang lain dan sangat tergantung dari tingkat keterampilan, kesegaran jasmani, usia dan ukuran tubuh dari pekerja yang bersangkutan.

## **2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja**

Faktor – faktor yang mempengaruhi beban kerja dalam penelitian Aminah Soleman (Jurnal Arika, 2011 : 85) adalah sebagai berikut:

### **a. Beban Kerja karena Faktor Eksternal**

Faktor eksternal beban kerja adalah beban kerja yang berasal dari luar tubuh pekerja, meliputi:

- 1) Tugas (*task*) meliputi tugas bersifat fisik seperti, tempat kerja, tata ruang tempat kerja, kondisi lingkungan kerja, sikap kerja, beban pekerjaan.
- 2) Organisasi Kerja, organisasi kerja meliputi lamanya waktu kerja, waktu istirahat, *shift* kerja, sistem kerja dan sebagainya.
- 3) Lingkungan kerja, Lingkungan kerja ini dapat memberikan beban tambahan yang meliputi, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.

#### b. Beban Kerja karena Faktor Internal

Faktor internal beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat adanya reaksi dari beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai *stressor*, meliputi:

- 1) Faktor somatis (kondisi kesehatan)
- 2) Faktor psikis (kepercayaan dan keinginan)

### 3. Berlebihnya Beban Kerja

Beban kerja berlebih, timbul sebagai akibat dari kegiatan yang terlalu banyak kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu. Munandar (2008) menyatakan bahwa beban kerja berlebih secara fisik dan mental adalah melakukan terlalu banyak kegiatan baik fisik maupun mental, dan ini dapat merupakan sumber stress pekerjaan. Beban kerja berlebih akan membutuhkan waktu untuk bekerja dengan jumlah jam yang sangat banyak untuk menyelesaikan semua tugas yang telah ditetapkan, dan ini yang merupakan sumber tambahan beban kerja. Setiap pekerjaan diharapkan dapat diselesaikan secara cepat, dalam waktu sesingkat mungkin. Waktu merupakan salah satu ukuran, namun bila desakan waktu dapat menyebabkan timbulnya banyak kesalahan atau menyebabkan kondisi kesehatan pekerja menurun, maka itulah yang merupakan cerminan adanya beban kerja berlebih. Adanya beban berlebih mempunyai pengaruh yang tidak baik pada kesehatan pekerja. Menurut Munandar (2008) menunjukkan bahwa desakan waktu tampaknya memberikan pengaruh tidak baik, pada sistem *cardiovascular*, terutama serangan jantung prematur dan tekanan darah tinggi.

### 4. Dimensi Beban Kerja

Dalam penelitian ini Dimensi beban kerja yang digunakan dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Putra (2012:22) yang meliputi antara lain.

#### a. Target yang harus dicapai

Pandangan individu mengenai besarnya target yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya, pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Beberapa pimpinan menetapkan target yang harus dicapai oleh masing – masing departemen, kemudian berharap masing – masing departemen berpikir dan bekerja sehingga target tersebut dapat tercapai. Setelah mendapat target, kemudian para kepala departemen menurunkan kembali target tersebut kepada seksi yang lebih kecil dan berharap untuk hal yang sama, target bisa dicapai oleh masing – masing kepala seksi, demikian seterusnya hingga target diturunkan sampai ke level personal, menjadi personal *objectives*. Target pada level personal kemudian dikaitkan dengan sistem penilaian karyawan, sehingga karyawan termotivasi untuk mencapai target yang telah ditentukan.

#### b. Kondisi Pekerjaan

Kondisi pekerjaan bisa dilihat dari 2 sudut pandang yaitu:

- 1) Internal, bagaimana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dan tepat sesuai dengan kondisi dan ketentuan yang berlaku, individu dapat mengambil keputusan dengan cepat saat pengambilan tindakan dan mengatasi kejadian yang tak terduga seperti melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang telah ditentukan.
- 2) Eksternal, serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan yang bekerja didalam lingkungan tersebut. Yang dimaksud disini adalah kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik. Meliputi segala sesuatu yang ada di lingkungan

karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja, serta keselamatan dan keamanan kerja, temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kebersihan dan lain-lain.

#### c. Standar Pekerjaan

Kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang ditimbulkan mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Berikut adalah jenis – jenis standar pekerjaan yang dimiliki oleh perusahaan:

##### 1) Standar Kuantitas

Standar ini dinyatakan sebagai satuan keluaran perunit waktu untuk daur panjang, unit waktu dinyatakan dalam jam untuk daur pendek, unit waktu dinyatakan dalam menit dan detik.

##### 2) Standar Kualitas

Standar kualitas ini sangat penting dalam kantor, standar ini digunakan untuk mengukur ketepatan dan pekerjaan yang dapat diterima.

##### 3) Standar Deskriptif

Sama seperti kualitas, standar deskriptif ini tidak ditentukan ukuran kerja. Standar ini digunakan untuk mengidentifikasi karakteristik deskriptif yang dapat diterima dalam wilayah atau objek disuatu kantor.

#### d. Jam Kerja Efektif

Jam kerja adalah waktu untuk melakukan pekerjaan, dapat dilaksanakan siang hari atau malam hari. Merencanakan pekerjaan – pekerjaan yang akan datang merupakan langkah memperbaiki pengurusan waktu. Apabila perencanaan pekerjaan belum dibuat dengan teliti, tidak ada yang dapat dijadikan panduan

untuk menentukan bahwa usaha yang dijadikan adalah selarass dengan sasaran yang ingin dicapai.

Dalam menentukan jadwal kerja, perusahaan terikat oleh peraturan ketenagakerjaan yang dikeluarkan oleh ILO (*International Labor Organizational*) yang menetapkan perusahaan mempekerjakan karyawannya selama 40 jam/minggu. Bank atau perkantoran lainnya waktu kerjanya siang hari selama 8 jam dengan istirahat 1 jam (Pukul 08:00- pukul 16:00) kalau lebih dari 40 jam, maka kelebihan itu harus dimasukkan sebagai lembur (*Over Time*).

## **5. Pengukuran Beban Kerja**

Pengukuran beban kerja dapat dilakukan dalam berbagai prosedur, namu O'Donnell & Eggmeier (dalam Muskamal, 2010) telah menggolongkan secara garis besar ada tiga kategori pengukuran beban kerja. Tiga kategori tersebut yaitu:

- a. Pengukuran subjektif, yakni pengukuran yang didasarkan kepada penilaian dan pelaporan oleh pekerja terhadap beban kerja yang dirasakannya dalam menyelesaikan suatu tugas. Pengukuran jenis ini pada umumnya menggunakan skala penilaian (*rating scale*)
- b. Pengukuran Kinerja, yaitu pengukuran yang diperoleh melalui pengamatan terhadap aspek-aspek perilaku/ aktivitas yang ditampilkan oleh pekerja. Salah satu jenis dalam pengukuran kinerja adalah pengukuran yang diukur berdasarkan waktu. Pengukuran kinerja dengan menggunakan waktu merupakan suatu metode untuk mengetahui waktu penyelesaian suatu pekerjaan yang dikerjakan oleh pekerja yang memiliki kualifikasi tertentu, di dalam suasana kerja yang telah ditentukan serta dikerjakan dengan suatu tempo kerja tertentu.

Pengukuran fisiologis, yaitu pengukuran yang mengukur tingkat beban kerja dengan mengetahui beberapa aspek dari respon fisiologis pekerja sewaktu menyelesaikan suatu tugas/ pekerja tertentu. Pengukuran yang dilakukan biasanya pada refleks pupil, pergerakan mata, aktivitas otot dan respon-respon tubuh lainnya.

## 6. Manfaat Pengukuran Beban Kerja

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

- a. Penataan/ penyempurnaan struktur organisasi
- b. Penilaian prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit
- c. Bahan penyempurnaan sistem dan prosedur kerja
- d. Sarana peningkatan kinerja kelembagaan
- e. Penyusunan standar beban kerja jabatan/ kelembagaan, penyusunan daftar susunan pegawai atau bahan penetapan eselonisasi jabatan struktural
- f. Penyusunan rencana kebutuhan pegawai secara riil sesuai dengan beban kerja organisasi
- g. Program mutasi pegawai dari unit yang berlebihan ke unit yang kekurangan
- h. Program promosi pegawai
- i. *Reward and punishment* terhadap unit atau pejabat
- j. Bahan penyempurnaan program diklat

- k. Bahan penetapan kebijakan bagi pimpinan dalam rangka peningkatan pendayagunaan sumber daya manusia.

Beban kerja memberikan beberapa keuntungan bagi organisasi.

## **7. Penilaian Beban Kerja**

menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (2008), pengukuran beban kerja adalah teknik mendapatkan informasi tentang efisiensi & efektivitas kerja unit organisasi atau pemegang jabatan yang dilakukan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan atau teknik analisis beban kerja. Beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja yang dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu. Beban kerja dimaksudkan untuk meneliti, mengevaluasi dan mengkaji pelaksanaan kerja, proses kerja maupun hasil kerja serta menentukan kebutuhan karyawan untuk suatu unit organisasi yang telah berjalan selama ini dengan tujuan:

- a. Mengidentifikasi sejauh mana efisiensi dan efektifitas keberadaan standar dan parameter beban kerja, karena tolak ukur tersebut akan menggambarkan prinsip rasional, efektif, efisien, realistik, dan operasional secara nyata serta target kegiatan dimasa yang akan datang
- b. Memperoleh gambaran mengenai kondisi riil karyawan baik kuantitatif maupun kualitatif dan kompetensinya pada suatu unit kerja sebagai bahan kajian perumusan formasi dan rasio kebutuhan karyawan untuk keperluan pra penataan kelembagaan. Memperjelas dan mempertegas penyusunan format kelembagaan yang akan dibentuk secara lebih proporsial maupun tata hubungan sistem yang ingin dibangun dan tercapai kesesuaian antara kewenangan dan tujuan organisasi.

c.

## 8. Dimensi Beban Kerja

Menurut Munandar (2008: 381-384), mengklasifikasikan beban kerja kedalam faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan sebagai berikut:

### a. Tuntutan Fisik

Kondisi kerja tertentu dapat menghasilkan prestasi kerja yang optimal disamping dampaknya terhadap kinerja pegawai, kondisi fisik berdampak pula terhadap kesehatan mental seorang tenaga kerja. Kondisi fisik pekerja mempunyai pengaruh terhadap kondisi psikologis seseorang. Dalam hal ini bahwa kondisi kesehatan pegawai 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 shif/ kerja malam sering kali menyebabkan kelelahan bagi para pegawai akibat dari beban kerja yang berlebihan, beban kerja berlebihan dan beban kerja terlalu sedikit dapat berpengaruh terhadap kemampuan kerja karyawan. Beban kerja dapat dibedakan menjadi dua kategori yaitu:

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

Beban kerja terlalu sedikit dapat menyebabkan kurang adanya rangsangan akan mengarah kesemangat dan motivasi yang rendah untuk kerja, karena

karyawan akan merasa bahwa dia tidak maju-maju dan merasa tidak berdaya untuk memperlihatkan bakat dan keterampilannya (Sutherland & Cooper dalam Munandar 2008:387). Sedangkan menurut Tarwaka (2011:131) sebagai berikut dimensi ukuran beban kerja yang dihubungkan dengan performansi, yaitu:

Tabel 2.2 Dimensi Beban Kerja

1.	Beban waktu ( <i>Time Load</i> )
	<p>Sering mempunyai waktu luang, interaksi, kelebihan aktivitas tidak sering terjadi atau tidak sama sekali.</p> <p>Kadang-kadang mempunyai waktu luang, interaksi, atau overlap diantara aktivitas tidak sering terjadi.</p> <p>Hampir tidak pernah ada waktu luang, overlap diantara aktivitas sering terjadi atau terjadi pada semua waktu kerja</p>
2	Beban Usaha Mental ( <i>mental effort load</i> )
	<p>Sangat sedikit diperlukan usaha secara mental dengan penuh kesadaran atau sangat sedikit diperlukan konsentrasi.</p> <p>Aktivitas hampir seluruhnya otomatis, memerlukan sedikit perhatian atau sama sekali tidak ada perhatian</p> <p>Cukup diperlukan usaha secara mental dengan kesadaran atau diperlukan cukup konsentrasi.</p> <p>Kompleksitas pekerjaan adalah cukup tinggi akibat ketidak pastian (<i>uncertainty</i>), ketidak persahabatan (<i>unfamiliarity</i>) hal yang tidak dapat diprediksi (<i>unpredictability</i>).</p> <p>Diberikan suatu pertimbangan untuk diberikan perhatian</p> <p>Sangat diperlukan usaha mental dan konsentrasi tinggi. Aktivitas yang sangat kompleks sehingga memerlukan perhatian penuh</p>
3	Beban tekanan Psikologis ( <i>psychological stress load</i> )
	<p>Sedikit kebingungan, resiko, frustasi, kegelisahan, atau dengan cara mudah diakomodasikan</p> <p>Stress dengan tingkat sedang akibat kebingungan, resiko, frustasi kegelisahan, sebagai beban tambahan.</p> <p>Diperlukan kompensasi secara signifikan untuk mempertahankan performansi yang baik</p> <p>Stress dengan tingkat tinggi akibat kebingungan, resiko, frustasi atau kegelisahan.</p> <p>Diperlukan determinasi dan pengendalian diri yang tinggi</p>

Sumber : Tarwaka 2011: 132

#### 2.2.4 Prestasi Kerja Karyawan

## **1. Pengertian Prestasi Kerja Karyawan**

Prestasi kerja merupakan bagian terpenting dari tingkah laku kerja. Prestasi kerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang dilakukan. Adapun definisinya menurut para ahli yaitu: Menurut Sutrisno (2015:150) “Prestasi kerja adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu.” Menurut Hasibuan dalam Badriah (2015:136): “Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.” Adapun menurut Moh As’ud dalam Badriah (2015:136): “Prestasi kerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.” Berdasarkan pendapat sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja pegawai adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Adanya penilaian prestasi kerja pimpinan akan lebih mudah mengevaluasi setiap pegawainya, dan dengan adanya penilaian prestasi kerja pula pimpinan akan lebih mudah mengarahkan pegawai mana yang perlu ditingkatkan keahlian kerjanya agar dapat meningkatkan prestasinya.

## **2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Prestasi Kerja Karyawan**

Menurut Steers dalam Sutrisno (2015:151) mengatakan bahwa pada umumnya orang percaya bahwa prestasi kerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, yaitu:

- a. Kemampuan, perangai, dan minat seorang pekerja.
- b. Memberikan kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja.

c. Tingkat motivasi kerja

### **3. Dimensi Prestasi Kerja Karyawan**

Dimensi prestasi kerja menurut Sutrisno (2015:152) mengatakan pengukuran prestasi kerja diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi pendidikan, yaitu:

a. Hasil kerja Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

b. Pengetahuan pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja

c. Inisiatif

Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.

d. Kecekatan mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja, dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

e. Sikap Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

f. Disiplin waktu dan absensi

Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

### **4. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja Karyawan**

Manfaat penilaian prestasi kerja menurut Danang (2012:199-200) mengatakan bahwa kegunaan penilaian prestasi dapat dirinci sebagai berikut :

- a. Perbaikan prestasi kerja dalam hal ini umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan administrasi unit SDM dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan para karyawan.
- b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan penilaian prestasi kerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan besarnya upah dan gaji yang sepatasnya.
- c. Keputusan-keputusan penempatan prestasi kerja seseorang dimasa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan promosi, transfer dan demosi atau penurunan pangkat.
- d. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangannya dengan adanya prestasi kerja yang rendah berarti memungkinkan untuk diadakan latihan guna mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan mampu untuk mengembangkan potensi karyawan yang belum sepenuhnya digali.
- e. Perencanaan dan pengembangan karir untuk meyakinkan umpan balik bagi seorang karyawan, maka karyawan harus ditunjang pengembangan diri dan karir dengan demikian dapat menjamin efektivitas instansi.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam suatu pendidikan. Adapun bentuk pendidikan dibuat berdasarkan visi dan misi yang pelaksanaannya dikelola oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan pendidikan.

Keberadaan manusia dalam sebuah pendidikan memiliki posisi yang sangat penting. Keberhasilan sebuah perusahaan atau lembaga pendidikan ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja didalamnya. Oleh karena itu untuk memperoleh sumber daya manusia yang sesuai dengan tuntutan keadaan lembaga pendidikan dalam suatu universitas perlu

melakukan pengembangan terhadap sumber daya manusia yang ada pada instansinya. Salah satu bentuk pengembangan yang sangat diharapkan oleh karyawan adalah komunikasi dan beban kerja. Komunikasi dan beban kerja dilakukan agar para karyawan dapat meningkatkan prestasi kerjanya. Untuk menganalisa lebih lanjut diperlukan kerangka penulisan sebagai acuan dalam melakukan analisis apakah komunikasi dan beban kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan dapat dijelaskan melalui gambar sebagai berikut:



Pengaruh Komunikasi dan Beban Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan Kependidikan Fakultas Hukum Universitas Indonesia

Rumusan masalah

1. Apakah komunikasi dan beban kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan kependidikan Fakultas Hukum Universitas Indonesia?
2. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan kependidikan Fakultas Hukum Universitas Indonesia?
3. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan kependidikan Fakultas Hukum Universitas Indonesia?

Dimensi Komunikasi ( $X_1$ )

1. Komunikasi Vertikal
2. Komunikasi Horizontal

Dimensi Beban Kerja ( $X_2$ )

1. Target yang harus dicapai
2. Kondisi Pekerjaan
3. Standar Pekerjaan
4. Jam Kerja Efektif

Dimensi Prestasi Kerja (Y)

1. Hasil kerja
2. Pengetahuan pekerjaan
3. Inisiatif
4. Kecakatan mental
5. Disiplin waktu dan absensi

Dimensi Komunikasi ( $X_1$ )

1. Komunikasi Vertikal
2. Komunikasi Horizontal

Dimensi Prestasi Kerja (Y)

1. Hasil kerja
2. Pengetahuan pekerjaan
3. Inisiatif
4. Kecakatan mental
5. Disiplin waktu dan absensi

Dimensi Beban Kerja ( $X_2$ )

1. Target yang harus dicapai
2. Kondisi Pekerjaan
3. Standar Pekerjaan
4. Jam Kerja Efektif

Dimensi Prestasi Kerja (Y)

1. Hasil kerja
2. Pengetahuan pekerjaan
3. Inisiatif
4. Kecakatan mental
5. Disiplin waktu dan absensi

Kesimpulan  
Alat Analisis:  
Analisis Regresi Berganda

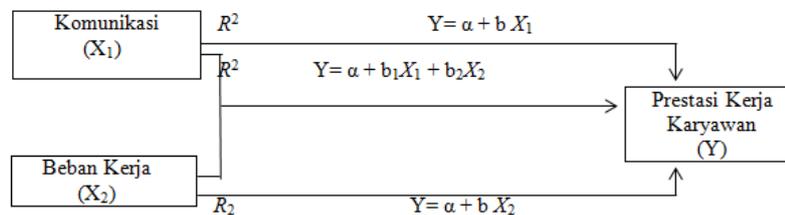
Kesimpulan  
Alat Analisis:  
Analisis Regresi Sederhana

Kesimpulan  
Alat Analisis:  
Analisis Regresi Sederhana

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

## 2.4 Pradigma Pemikiran

Menurut Sugiyono (2010:63) menjelaskan bahwa pradigma diartikan sebagai “pola pikir yang menunjukkan hubungan 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 tehnik statistik yang digunakan.” Dalam penelitian ini menggunakan dua variabel independen yang menunjukkan hubungan dengan variabel dependen yang dapat dijelaskan melalui gambar sebagai berikut:



Gambar 2.2 Pradigma Pemikiran

Gambar tersebut menjelaskan hubungan antar variabel, dimana terdapat dua variabel independen yaitu komunikasi ( $X_1$ ) dan beban kerja ( $X_2$ ), dan satu variabel dependen yaitu prestasi kerja karyawan ( $Y$ ). Gambar diatas selanjutnya menjelaskan bahwa bagaimana komunikasi ( $X_1$ ) dan beban kerja ( $X_2$ ) mempengaruhi prestasi kerja karyawan ( $Y$ ) secara parsial atau individu dengan rumusan persamaan regresi:  $Y = a + bx$ . Berikutnya komunikasi ( $X_1$ ) dan beban kerja ( $X_2$ ) mempengaruhi prestasi kerja karyawan ( $Y$ ) secara bersama-sama dengan rumus persamaan regresi:  $Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$ .

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan Sugiyono (2010:93). Adapun rumusan masalah yang dikemukakan dalam penulisan ini adalah:

$X_1$  Komunikasi  $X_2$ , Beban Kerja terhadap Y Prestasi Kerja Karyawan

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh yang positif antara komunikasi ( $X_1$ ) dan beban kerja ( $X_2$ ) dengan prestasi kerja karyawan (Y)

$H_a$  : Terdapat pengaruh yang positif antara komunikasi ( $X_1$ ) dan beban kerja ( $X_2$ ) dengan prestasi kerja karyawan (Y)

$X_1$  Komunikasi terhadap Y Prestasi Kerja Karyawan

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh yang positif antara komunikasi ( $X_1$ ) dengan prestasi kerja karyawan (Y)

$H_a$  : Terdapat pengaruh yang positif antara komunikasi ( $X_1$ ) dengan prestasi kerja karyawan (Y)

$X_2$  Beban Kerja terhadap Y Prestasi Kerja Karyawan

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh yang positif antara beban kerja ( $X_2$ ) dengan prestasi kerja karyawan (Y)

$H_a$  : Terdapat pengaruh yang positif antara beban kerja ( $X_2$ ) dengan prestasi kerja karyawan (Y)

