

## BAB II

### LANDASAN TEORI, KERANGKA PEMIKIRAN

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

###### 1. Pengertian Manajemen SDM

Wayan (2021:1) Menyatakan manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) Bersama perusahaan, karyawan dan Masyarakat menjadi maksimal. Menurut Maulidyah (2019:1) manajemen SDM adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan sambil melakukan evaluasi untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan menurut Surajiyo (2020:2) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah bagian strategis dari organisasi. Manajemen sumber data manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat kita simpulkan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja dalam proses pendayagunaan, pengembangan, penilaian, dan pemeliharaan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia.

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

Menurut Irmayani (2021:8) menjelaskan bahwa fungsi manajemen SDM meliputi :

### **a. Perencanaan**

Usaha sadar dalam pengambilan keputusan yang telah diperhitungkan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan dalam dan oleh suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah dilakukannya.

### **b. Rekrutmen**

Proses penarikan sekelompok kandidat untuk mengisi posisi yang kosong. Perekrutan yang efektif akan membawa peluang pekerjaan kepada perhatian dari orang-orang yang berkemampuan dan keterampilannya memenuhi spesifikasi pekerjaan.

c. Seleksi

Suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup milik pelamar. Kemudian dari itu dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara kerja dan proses seleksi lainnya.

d. Orientasi, Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja.

### **3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Para manajer dan departemen sumber daya manusia mencapai maksud mereka dengan memenuhi tujuannya. 4 (empat) tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu (Utama, 2020:6) :

### 1. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

### 2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

### 3. Tujuan fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

### 4. Tujuan individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

## 2.1.2. Beban Kerja

### 1. Pengertian Beban Kerja

Beban kerja merupakan suatu proses kegiatan yang mampu dikerjakan oleh karyawan dalam waktu tertentu yang telah ditetapkan, dalam suatu perusahaan, banyak ditemui keluhan karyawan sehubungan

dengan keluhan beban kerja tersebut. Namun, yang menjadi pertanyaan adalah apakah memang terjadi peningkatan beban kerja yang diberikan oleh perusahaan, atau ketidakmampuan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan (Sumantrie, 2022:64). Namun, Astuti (2022:5) menyatakan beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan artinya dalam penelitian ini beban kerja yang semakin rendah akan meningkatkan kinerja karyawan.

Sedangkan menurut Yulistiyono, et al. (2021:4) beban kerja merupakan volume pekerjaan yang di bebaskan kepada tenaga kerja baik berupa fisik maupun mental dan menjadi tanggung jawabnya. Setiap pekerjaan merupakan beban bagi pelakunya dan masing-masing tenaga kerja mempunyai kemampuan sendiri untuk menangani beban kerjanya sebagai beban kerja yang dapat berupa beban fisik, mental, atau sosial. Dari beberapa pengertian tersebut maka penulis simpulkan pengertian dari beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu.

## **2. Aspek-aspek beban kerja**

Menurut Fuad (2022:75) ada 3 (tiga) aspek beban kerja yaitu sebagai berikut :

### **a. Aspek fisik**

kerja yang memerlukan energi fisik pada otot manusia yang akan berfungsi sebagai sumber tenaga. Kerja fisik disebut juga “*manual operation*” dimana performansi kerja sepenuhnya akan tergantung pada upaya manusia yang berperan sebagai sumber tenaga maupun pengendali tenaga.

b. Aspek mental

Setiap aktivitas mental akan selalu melibatkan unsur persepsi, *interpretasi* dalam proses mental dari suatu informasi yang diterima oleh organ sensoris untuk diambil suatu keputusan atau proses mengingat informasi yang diterima untuk mengingat informasi yang lampau.

c. Aspek penggunaan waktu

Perhitungan beban kerja yang mendasar pada aspek penggunaan waktu dibedakan menjadi dua hal :

1) Pekerjaan yang dilakukan berulang

Pekerjaan yang memiliki siklus pekerjaan pendek dan berulang pada waktu yang relatif hampir sama. Pekerjaan yang relatif memiliki siklus pendek dan berulang cenderung akan membuat karyawan bosan dan akhirnya lengah.

2) Pekerjaan yang dilakukan tidak berulang

Pekerjaan yang memiliki pola tidak menentu, pekerjaan ini biasanya berhubungan dengan pekerjaan administratif dan karyawan yang beraktivitas di balik meja.

### 3. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Menurut Rahayu, et al. (2022:32) menyatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi beban kerja sebagai berikut :

#### a. Faktor eksternal

Beban yang berasal dari luar tubuh pekerja (*wring stressor*) seperti:

- 1) Tugas yang dilakukan bersifat fisik, seperti situasi kerja , tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, sedangkan tugas-tugas yang bersifat mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, pelatihan atau Pendidikan yang diperoleh, tanggung jawab pekerjaan.
- 2) Organisasi kerja, seperti masa waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, system pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.
- 3) Lingkungan kerja meliputi lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja biologis, dan lingkungan kerja psikologi.

#### b. Faktor internal

Faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban pekerjaan eksternal. Reaksi tubuh disebut *strain*, berat ringannya *strain* dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Faktor internal meliputi faktor *somatic* (jenis kelamin, umur, ukuran

tubuh, status gizi, kondisi Kesehatan), faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

#### 4. Jenis -Jenis Beban Kerja

Menurut Koesomowidjojo (2018:22) terdapat 2 (dua) jenis beban kerja yaitu diantaranya :

##### a. Beban kerja kuantitatif

Beban kerja kuantitatif menunjukkan adanya jumlah pekerjaan besar yang harus dilaksanakan seperti jam kerja yang cukup tinggi, tekanan kerja yang cukup besar, atau berupa besarnya tanggung jawab atas pekerjaan yang diampunya.

##### b. Beban kerja kualitatif

Beban kerja kualitatif berhubungan dengan mampu tidaknya pekerja melaksanakan pekerjaan yang diampunya.

#### 5. Dimensi Beban kerja

Menurut Budiasa (2021:18) dimensi beban kerja adalah sebagai berikut :

- a. Beban Mental (*mental effort load*) adalah beban kerja yang timbul saat karyawan melakukan aktivitas mental/psikis dilingkungan kerjanya.



- b. Beban Waktu (*time load*) adalah beban kerja yang timbul saat karyawan dituntut untuk menyelesaikan tugas - tugasnya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
- c. Beban Fisik (*physical load*) adalah beban kerja yang berdampak pada gangguan kesehatan seperti pada sistem *faal* tubuh, jantung, pernapasan serta alat indera pada tubuh seseorang yang disebabkan oleh kondisi pekerjaan.

## 6. Indikator beban kerja

Menurut Budiassa (2021:20), indikator beban kerja adalah sebagai berikut :

- a. Beban Mental
  - 1) Pekerjaan dengan kesulitan tinggi
  - 2) Pekerjaan tidak sesuai kompetensi.
- b. Beban Waktu
  - 1) Kecepatan dalam mengerjakan pekerjaan.
  - 2) *Deadline*, target yang harus dicapai.
  - 3) Penambahan jam kerja (lembur) dan tidak punya waktu luang.
- c. Beban Fisik
  - 1) Pekerjaan berlebih.
  - 2) Tugas tambahan.
  - 3) Fasilitas kesehatan.

### **2.1.3. Kompensasi**

#### **1. Pengertian Kompensasi**

Untuk meningkatkan kinerja dan memotivasi karyawan, maka perusahaan perlu memberikan kompensasi kepada karyawan. Menurut Aisyah (2019:119) kompensasi merujuk pada semua upah atau imbalan yang berlaku dan muncul dari pekerjaan yang mempunyai komponen pembayaran langsung dan pembayaran tidak langsung. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diberikan dan diterima oleh para tenaga kerja sebagai bukti komitmen dari perusahaan atas kerja keras yang telah mereka lakukan (Cen, 2022:169).

Sedangkan menurut Nazara, et al. (2023:271) kompensasi merupakan semua pendapatan baik berupa uang maupun barang, yang didapat karyawan secara langsung maupun tidak langsung sebagai bayaran atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Dari beberapa pengertian tersebut maka penulis simpulkan pengertian dari kompensasi adalah fungsi manajemen yang penting dan harus dilakukan oleh perusahaan atas pengembalian jasa yang dilakukan

oleh karyawan berdasarkan kontribusi maupun kinerja yang dilakukan terhadap suatu perusahaan tersebut.

## **2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kompensasi**

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kompensasi kerja yang diberikan kepada karyawan (Idris, 2018:32) sebagai berikut :

- a. Tingkat pendidikan dan keterampilan Karyawan yang tinggi cenderung mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang memiliki tingkat pendidikan dan keterampilan yang lebih rendah.
- b. Pengalaman kerja juga menjadi faktor penting dalam menentukan besaran kompensasi. Karyawan dengan pengalaman kerja yang lebih lama biasanya mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang baru memasuki dunia kerja.
- c. karyawan yang memiliki tanggung jawab pekerjaan yang lebih tinggi, seperti manajer atau eksekutif, biasanya mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi dibandingkan karyawan dengan tanggung jawab pekerjaan yang lebih rendah.

- d. Besaran kompensasi kerja juga dapat dipengaruhi oleh industri tempat karyawan bekerja dan lokasi geografisnya. Beberapa industri atau lokasi mungkin menawarkan kompensasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang lain karena faktor ekonomi dan persaingan pasar.

### 3. Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2018:121) adapun tujuan pemberian kompensasi sebagai berikut :

a. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha harus membayar kompensasi.

b. Kepuasan kerja

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan Pemberian kompensasi

c. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih memotivasi bawahannya.

e. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* yang relatif kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik.

g. Pengaruh buruh

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undangan perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

#### 4. Dimensi Kompensasi

Menurut Suparyadi (2018:72) kompensasi diukur berdasarkan 3 (dua) dimensi yaitu sebagai berikut :

a. Kompensasi langsung (*Direct compensation*)

Kompensasi langsung merupakan jenis kompensasi yang paling umum diberikan kepada karyawan. Karena kompensasi langsung berbentuk uang dan memiliki jumlah yang pasti,

maka jenis kompensasi ini yang paling mudah di catat oleh bagian keuangan perusahaan.

*b. Kompensasi tidak langsung (Indirect compensation)*

Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan atas dasar kebijaksanaan perusahaan terhadap para pekerja yang telah memberikan kinerja dan usaha yang maksimal, kompensasi tidak langsung diberikan guna meningkatkan kesejahteraan para tenaga kerja.

### **5. Indikator Kompensasi**

Adapun indikator dari kompensasi menurut (Suparyadi, 2018:75) yaitu sebagai berikut :

**a. Kompensasi langsung**

- 1) Gaji
- 2) Upah
- 3) Tunjangan
- 4) Insentif

**b. Kompensasi tidak langsung**

- 1) Pensiun penuh
- 2) Pensiun dini
- 3) Pesangon
- 4) Asuransi kesehatan

#### **2.1.4. Gaya Kepemimpinan**

## 1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Sagala (2018:170) Gaya Kepemimpinan adalah norma dan perilaku yang digunakan oleh seseorang untuk mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau karyawan dan suatu cara yang digunakan oleh pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Gaya Kepemimpinan mewakili filsafat atau keterampilan dan sikap pemimpin dalam politik.

Menurut Wijono (2018:27) menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Menurut Kartono (2019) Gaya Kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Menurut Iswahyudi (2023:52) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi dapat tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok dengan memiliki kemampuan atau keahlian

khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

## **2. Dimensi Gaya Kepemimpinan**

Menurut Hasibuan (2018:171) ada 3 (tiga) dimensi gaya Kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

### **a. Kepemimpinan otoriter**

Adalah yang memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri dan menggunakan sesuai dengan kehendak sendiri tanpa bertanggung jawab kepada kelompok yang dipimpinnya.

### **b. Kepemimpinan delegatif**

Adalah tentang memberdayakan karyawan untuk membuat keputusan dan kemudian melaksanakannya.

### **c. Kepemimpinan partisipatif**

Dapat diartikan sebagai pendekatan kepemimpinan dimana anggota kelompok secara aktif berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

## **3. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Indikator Gaya Kepemimpinan (Hasibuan, 2018:175) adalah sebagai berikut:

### **a. Kepemimpinan Otoriter**

- 1) Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan.
- 2) Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan.



3) Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran.

b. Kepemimpinan Delegatif

1) Pimpinan melimpahkan wewenang lebih banyak kepada bawahan.

2) Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan.

c. Kepemimpinan Partisipatif

1) Wewenang pimpinan tidak mutlak.

2) Keputusan dibuat bersama.

3) Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat.

#### **4. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan**

Dalam kepemimpinan ada pula gaya (*style*) yang diterapkan untuk menghadapi perubahan lingkungan maupun sosial untuk memantapkan strategi yang digunakan dalam mencapai tujuan organisasi seperti yang di ungkapkan oleh para ahli berikut ini. Gaya kepemimpinan dalam lima tipe (Iswahyudi, 2023:70), sebagai berikut:

a. Gaya kepemimpinan Otokratis, yakni kepemimpinan yang cenderung memiliki ciri-ciri pemimpin yang berkuasa sepenuhnya dalam organisasi dan tidak memperhatikan

kebutuhan pegawainya karena mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.

- b. Gaya kepemimpinan militeristik, kepemimpinan dalam menggerakkan pegawainya dengan menggunakan perintah bergantung pada jabatannya, serta menuntut disiplin yang tinggi dan kaku kepada pegawainya.
- c. Gaya kepemimpinan paternalistik, gaya kepemimpinan yang mengayomi karena menganggap pegawainya tidak bisa mengambil keputusan sendiri selalu bergantung kepada pimpinan dan selalu ada melindungi.
- d. Gaya kepemimpinan karismatis, memiliki daya penarik yang sangat besar karena umumnya memiliki pengikut yang anggotanya dalam skala besar dan keikutsertaan anggota bersifat buta serta sangat setia kepada pimpinannya.
- e. Gaya kepemimpinan demokratis, yakni kepemimpinan yang mengutamakan diskusi dan berusaha mengutamakan kerja sama dalam mencapai tujuan organisasi, pemimpin yang memiliki karakter untuk menerima saran dan kritik serta mengerti kebutuhan pegawainya.

## **5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Menurut Iswahyudi, et al. (2023:15) dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu :

- a. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- b. Harapan dan perilaku atasan
- c. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan mereka bisa memberikan inspirasi. Tidak cukup seorang pemimpin untuk bisa bertahan dan bertindak.
- d. Cakap  
Supaya dapat mengajak orang dalam perjuangan orang lain, kita harus berkeyakinan bahwa orang itu cakap membimbing kita ke tempat tujuan. Kecakapan yang dimaksud bukanlah dalam arti serba bisa, tetapi seorang pemimpin harus cakap di bidang yang dipimpin.

## **6. Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Huseno (2021:11) sifat-sifat tertentu di dalam situasi tertentu, dan ada pula sifat-sifat tertentu yang berkembang akibat pengaruh situasi organisasi. Artinya, walaupun sifat-sifat tertentu

penting untuk dimiliki oleh seorang pemimpin, namun sifat-sifat itu sendiri tidak bisa mendorong seorang pemimpin sukses dalam mengelola organisasi, sebab masih ada faktor-faktor yang turut mendorong kesuksesan seorang pemimpin, yaitu :

a. Fungsi intruksi

Komunikasi satu arah, pemimpin sebagai komunikator merupakan penentu kebijakan agar keputusan dilakukan secara efektif dan mampu memotivasi orang lain untuk mengikuti perintah.

b. Fungsi konsultasi

Komunikasi dua arah, dimana penetapan keputusan pimpinan perlu mempertimbangkan kepada pegawainya untuk memperoleh masukan berupa umpan balik sehingga keputusan yang diambil akan lebih mudah mendapatkan dukungan.

c. Fungsi partisipasi

Pemimpin harus berusaha mengaktifkan keikutsertaan pegawainya baik dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaannya. Partisipasi bukan berarti bertindak bebas tetapi lebih terarah dalam kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

d. Fungsi delegasi

Memberikan limpahan wewenang atau menetapkan keputusan baik dalam konteks persetujuan ataupun tidak dari pimpinan. Sedangkan orang yang di percaya penerima delegasi diyakini merupakan tangan kanan pimpinan.

e. Fungsi pengendalian

Kepemimpinan yang efektif sehingga mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah untuk tercapainya tujuan bersama.

### 2.1.5 Kinerja

#### 1. Pengertian Kinerja

Kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance*. Penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh atasan dalam waktu tertentu dalam suatu organisasi. Kinerja yang dihasilkan karyawan tergantung dari motivasi dari karyawan tersebut. Tujuan penilaian kinerja ini untuk dapat meningkatkan dan memperbaiki kinerja karyawan.

Menurut Rismawati (2018:13) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Lubis (2023:19) pencapaian tujuan perusahaan yang salah satunya ditentukan oleh peran sumber daya manusia, menjadikan kinerja karyawan sebagai variabel yang harus diperhatikan. Seluruh kegiatan yang dilakukan oleh sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi merupakan bentuk nyata dari kinerja karyawan.

Menurut Suryani (2020:21) kinerja karyawan adalah kinerja yang bersifat individual atas hasil kerja yang diberikan kepada organisasi tempatnya bekerja sehingga karyawan mempunyai hasil kerja yang berbeda satu dengan lainnya dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan kesimpulan menurut para ahli diatas bahwa kinerja karyawan dinilai oleh pimpinan untuk melakukan tugas dan tanggung jawab berdasarkan karakteristik yang dimiliki karyawan seperti kemampuan, kecakapan, keterampilan yang semua ini memberikan manfaat bagi perusahaan. Kinerja yang baik dihasilkan oleh karyawan dapat memberikan prestasi kerja. Kinerja dapat ditingkatkan dengan pelatihan dan pemberian kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Dengan adanya evaluasi kinerja karyawan dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan.

## 2. Penilaian kinerja

Menurut Rismawati (2018:60) terdapat jenis-jenis penilaian kinerja sebagai berikut :

- a. Penilaian berbasis kinerja, pada metode ini manajer menetapkan persyaratan sesuai rincian pekerjaan yang terkait dengan jabatan karyawan.
- b. Penilaian dari atas ke bawah, adalah proses penilaian satu arah, dimana atasan menilai langsung kinerja karyawannya.
- c. Penilaian rekan kerja, merupakan penilaian untuk karyawan dengan tingkat yang sama.
- d. Penilaian diri sendiri, dilakukan dimana karyawan memberikan penilaian terhadap kinerjanya sendiri.
- e. Penilaian sistem 360 derajat, dilakukan dengan meminta penilaian dari mereka yang terlibat dengan pekerjaan karyawan.
- f. Penilaian umpan balik, dilakukan lebih dari sekali per tahun.

## 3. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Rismawati (2018:159) adapun tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Memberi peluang kepada manajer untuk menganalisis pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan yang di pimpin.

- b. Menentukan bidang keunggulan atau perbaikan-perbaikan yang diperlukan.
- c. Untuk memberikan informasi tentang kinerja karyawan dan pengembangan kinerja karyawan pada masa yang akan datang.
- d. Sebagai dasar atau pedoman dalam rangka pemberian penghargaan.

### 3. Dimensi Kinerja karyawan

Menurut Huseno (2021:53) dimensi kinerja dapat diukur sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja

Menunjukkan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.

- b. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

- c. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya.

- d. Kerja sama



Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.

e. Inisiatif

Inisiatif dalam diri karyawan perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan.

### **5. Indikator Kinerja karyawan**

Menurut Huseno (2021:57) indikator kinerja dapat diukur sebagai berikut :

- a. Kualitas Kerja
  - 1) Kecepatan.
  - 2) Kemampuan.
- b. Kuantitas Kerja
  - 1) Kerapihan.
  - 2) Ketelitian.
  - 3) Hasil kerja.
- c. Tanggung Jawab
  - 1) Hasil kerja.
  - 2) Mengambil keputusan.
- d. Kerja Sama

- 1) Menggunakan kesepakatan.
  - 2) Menghargai kontribusi.
- e. Inisiatif
- 1) Kemandirian bekerja tanpa pengawasan.
  - 2) Mengantisipasi masalah tanpa bergantung dengan bantuan orang lain.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini penulis mencari sumber-sumber lain dari berbagai sumber informasi penelitian yang berkaitan dengan judul. Baik jurnal maupun skripsi yang sudah ada sebelumnya, dengan tujuan ingin mengetahui serta membandingkan hasil yang diperolehnya sebagai bahan pertimbangan yang akan digunakan dalam penulisan skripsi ini. Diantaranya sebagai berikut :

**Tabel 2.1.**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian</b>	<b>Variabel Yang Diteliti</b>	<b>Metode dan Alat Analisis</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Hermawan Eric, 2022.	Lingkungan	Metode	Hasil yang

Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
Pengaruh Lingkungan kerja, Stres kerja, dan beban kerja Terhadap kinerja PT. Sakti Mobile Jakarta	Kerja ( $X_1$ ) Stres kerja ( $X_2$ ) Beban kerja ( $X_3$ )  Kinerja (Y)	menggunakan regresi sederhana dan regresi ganda.	didapatkan variabel bebas berpengaruh signifikan. baik secara parsial maupun secara simultan. Pengaruh dalam persen (%) untuk lingkungan kerja, stres kerja dan beban kerja (secara terpisah adalah 37.8%., 41.2%., dan 20.1 %). Sedangkan pengaruh dalam % secara bersama-sama adalah 44.8%.
Hakman, Dkk . 2021  Pengaruh beban kerja, stres Kerja, motivasi kerja terhadap Kinerja perawat pasien Covid-19	Beban kerja ( $X_1$ ) Stres kerja ( $X_2$ ) Motivasi kerja ( $X_3$ )  Kinerja (Y)	Data dianalisis menggunakan uji <i>chi-square</i> .	Hasil penelitian ini menunjukkan ada pengaruh beban kerja, stres kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja perawat pasien. motivasi kerja merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja perawat pasien covid-19 di Rumah sakit umum daerah kota Kendari dengan nilai $Exp(B) = 3.447$
Sitohang, 2022.  Pengaruh beban kerja dan	Beban kerja ( $X_1$ ) Kompensasi	Metode analisis regresi linear berganda.	Menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang

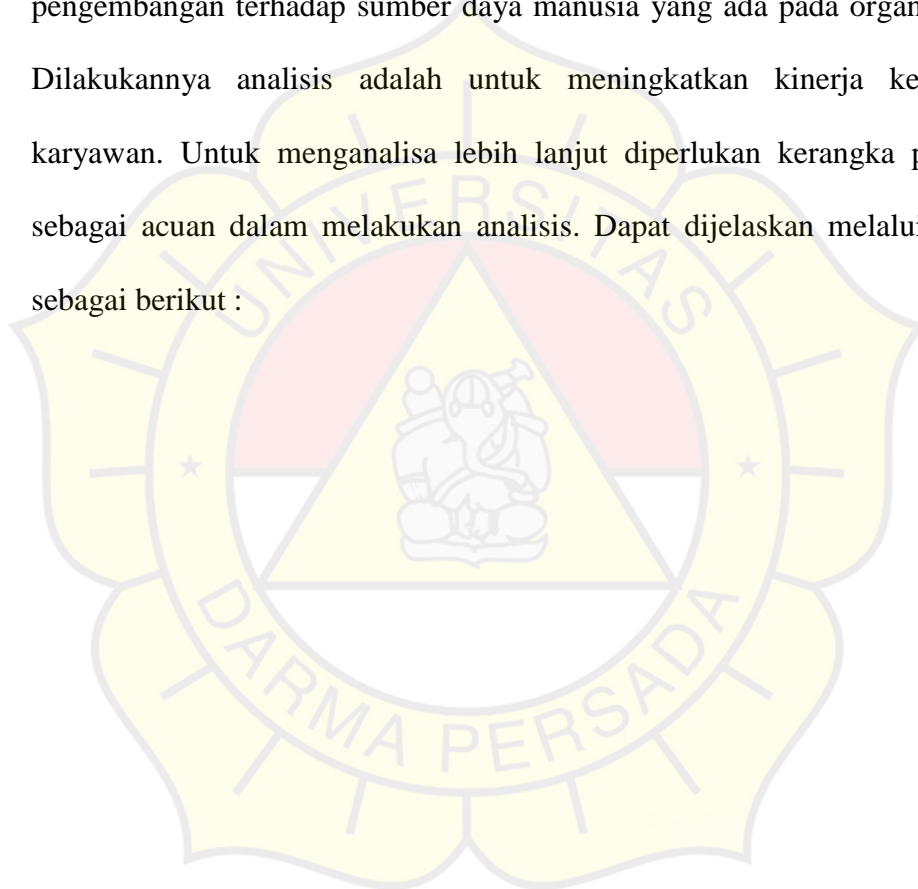
Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
kompensasi terhadap kinerja karyawan <i>coffe shop</i> di Bandar Lampung	(X <sub>2</sub> )  Kinerja (Y)		positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Febrian, 2022  Pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Wahana Indo Trada	beban kerja (X <sub>1</sub> ) Kompensasi (X <sub>2</sub> )  Kinerja (Y)	Menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Teknik pengumpulan data menggunakan penyebaran kuesioner.	Didapatkan hasil bahwa beban kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung sebesar 2,322 > t tabel 2,074. Kompensasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung sebesar 3,965 > t tabel 2,074.
Wicaksono, 2022.  Pengaruh gaya kepemimpinan, stres kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Merak Oxygen Indonesia.	Gaya kepemimpinan (X <sub>1</sub> ) Stres kerja (X <sub>2</sub> ) Budaya organisasi (X <sub>3</sub> )  Kinerja (Y)	Menggunakan teknik <i>sampling</i> jenuh dan menggunakan program SPSS versi 25.	Hasil penelitian secara parsial variabel gaya kepemimpinan, stres kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan secara

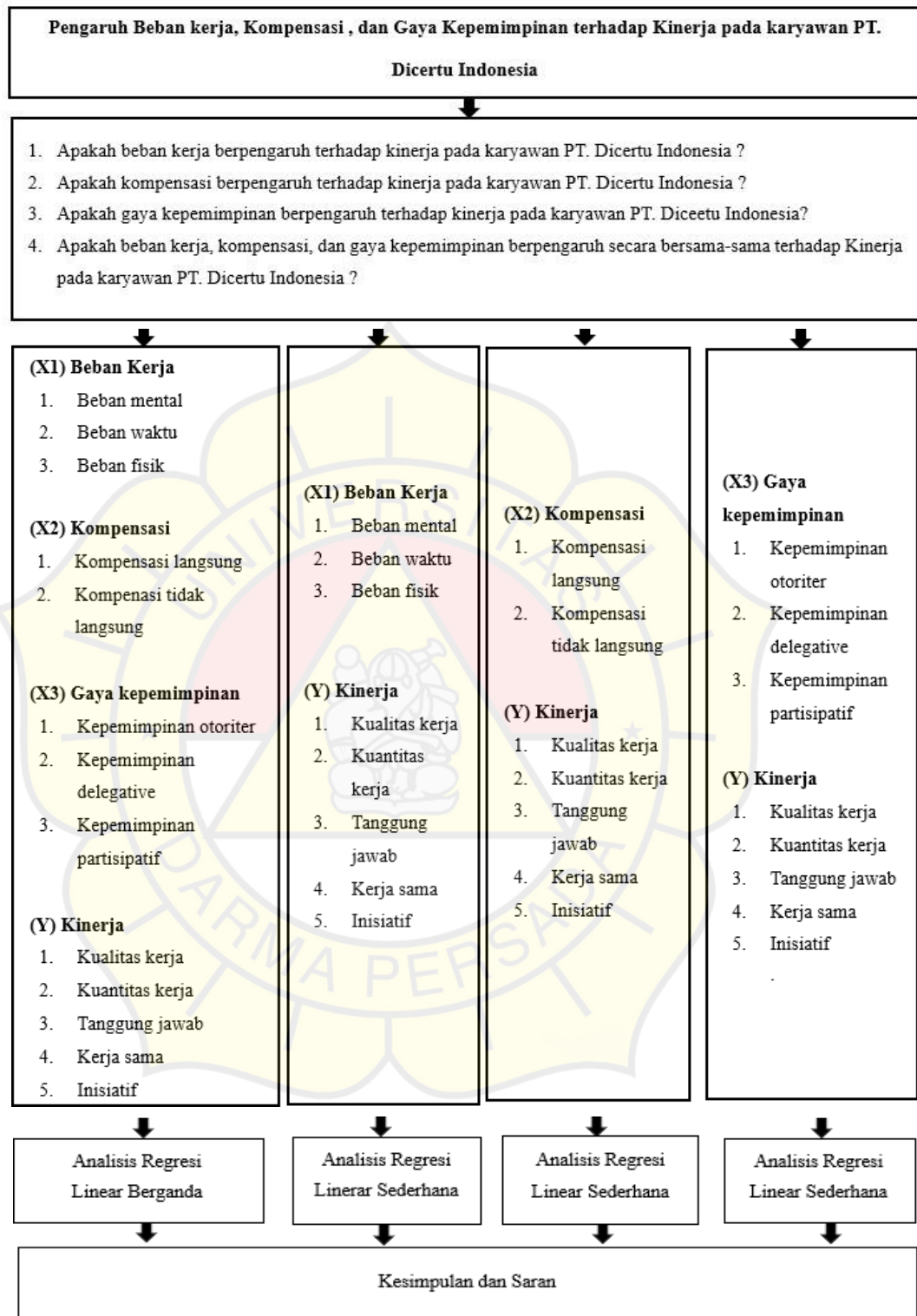
<b>Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian</b>	<b>Variabel Yang Diteliti</b>	<b>Metode dan Alat Analisis</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
			simultan menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan, stres kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Merak Oxygen Indonesia.
<p>Suryaningtyas &amp; Graha, 2021.</p> <p>Pengaruh kepuasan kerja, stres kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan PG. Kebon Agung Malang.</p>	<p>Kepuasan kerja (X1) Stres kerja (X2) Beban kerja (X3) Kinerja (Y)</p>	<p>Menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Teknik pengumpulan data menggunakan penyebaran kuesioner.</p>	<p>Bahwa variabel kepuasan kerja, stres kerja dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja dan menurunnya stres kerja serta beban kerja maka semakin baik pula ketiga variabel mempengaruhi kinerja yang ada di perusahaan PG. Kebon Agung Malang.</p>

Sumber: data diolah oleh penulis 2023

### 2.3 Kerangka Penelitian

Sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam suatu organisasi tersebut dibuat berdasarkan visi dan misi yang kegiatannya dikelola oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor utama dalam semua kegiatan organisasi. Oleh karena itu, untuk memperoleh sumber daya manusia yang sesuai dengan tuntutan perusahaan maka perusahaan mampu melakukan pengembangan terhadap sumber daya manusia yang ada pada organisasinya. Dilakukannya analisis adalah untuk meningkatkan kinerja kerja para karyawan. Untuk menganalisa lebih lanjut diperlukan kerangka penulisan sebagai acuan dalam melakukan analisis. Dapat dijelaskan melalui gambar sebagai berikut :





Sumber : Data diolah penulis 2023

**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Tarjo (2019:43) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Sehubungan dengan permasalahan yang telah dikemukakan dan kemudian memperhatikan telaah pustaka serta teori-teori yang ada, maka penulis dapat mengemukakan hipotesis sebagai jawaban sementara dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah beban kerja ( $X_1$ ) kompensasi ( $X_2$ ) gaya kepemimpinan ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap kinerja ( $Y$ ) pada karyawan PT. Dicertu Indonesia ?

Ho : Diduga tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara beban kerja ( $X_1$ ) kompensasi ( $X_2$ ) gaya kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) pada karyawan PT. Dicertu Indonesia.

Ha : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara beban kerja ( $X_1$ ) kompensasi ( $X_2$ ) gaya kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) pada karyawan PT. Dicertu Indonesia.

2. Apakah beban kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) berpengaruh pada karyawan PT. Dicertu Indonesia ?

Ho : Diduga tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Beban kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) pada karyawan PT. Dicertu Indonesia.



Ha : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara beban kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja (Y) pada karyawan PT. Dicertu Indonesia.

3. Apakah kompensasi ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap Kinerja (Y) pada karyawan PT. Dicertu Indonesia ?

Ho : Diduga tidak terdapat pengaruh antara kompensasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y) pada karyawan PT. Dicertu Indonesia.

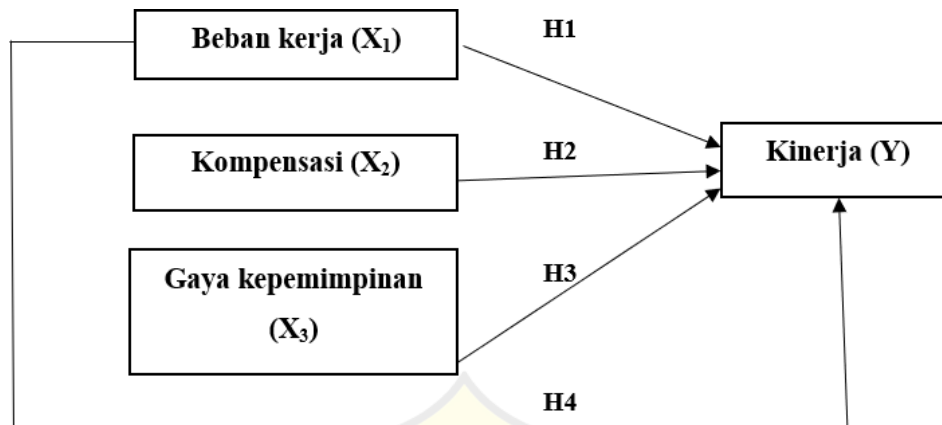
Ha : Diduga terdapat pengaruh antara kompensasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y) pada karyawan PT. Dicertu Indonesia.

4. Apakah gaya kepemimpinan ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap kinerja (Y) pada karyawan PT. Dicertu Indonesia ?

Ho : Diduga tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap kinerja (Y) pada karyawan PT. Dicertu Indonesia.

Ha : Diduga terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap kinerja (Y) pada karyawan PT. Dicertu Indonesia.

Dari hipotesa yang ditetapkan tersebut, dapat dijelaskan paradigma penelitiannya yang menunjukkan hubungan antara variabel beban kerja, kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui gambar 2.2 sebagai berikut :



Sumber : Dibuat Penulis tahun 2023

### Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Pada gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat 3 (tiga) variabel independen yakni beban kerja (X<sub>1</sub>), kompensasi (X<sub>2</sub>), gaya kepemimpinan (X<sub>3</sub>), dan 1 (satu) variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y) secara parsial atau individu dengan rumusan persamaan regresi  $Y = a + bX$ . Berikutnya beban kerja (X<sub>1</sub>), kompensasi (X<sub>2</sub>), gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan (Y) secara bersama-sama (simultan) dengan rumusan persamaan regresi:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$