

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja Pegawai**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Beberapa pakar telah mendefinisikan definisi Kinerja:

Dessler (2000) dalam Tsauri (2014) mengartikan kinerja dengan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dan standar yang ditetapkan. Bernadin (2001) dalam Sudarmanto (2019) melihat kinerja sebagai “catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atau fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas dalam periode tertentu.”

Adapun definisi dari Mangkunegara (2018) Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari uraian tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja pegawai adalah hasil atau keadaan yang dicapai pegawai sesuai tugas yang diberikan. Namun perusahaan harus memiliki target dan ukuran terhadap kinerja yang sudah dilakukan agar dapat dievaluasi dengan baik.

###### **b. Teori kinerja**

Menurut Robbins & Judge, (2016) teori ekspektansi memprediksikan para pekerja akan mengerahkan segenap usaha keras apabila mereka ada hubungan yang kuat antara upaya dengan kinerja,

kerja keras dengan imbalan dan imbalan dengan terpenuhinya tujuan pribadi. Masing-masing dari hubungan ini dipengaruhi oleh beberapa faktor lainnya yaitu :

1) Kemampuan

Untuk mengerahkan kepada kinerja yang baik, maka karyawan harus memiliki kemampuan untuk melaksanakan dan memandang sistem penilaian kinerja tersebut adil dan objektif.

2) Kesempatan

Pada hubungan kinerja-imbalan akan menjadi kuat apabila karyawan melihat kesempatan bahwa kinerja dari mereka yang diberikan imbalan bukan karena senioritas, pribadi favorit ataupun kriteria lainnya.

3) Motivasi

Motivasi karyawan akan tinggi jika imbalan atas kinerja yang tinggi dapat terpenuhi kebutuhan yang dominan konsisten dengan tujuan-tujuan individu.

**c. Indikator-indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Benardin & Russel (2013) dalam Rosmaini & Tanjung (2019) terdapat enam indikator kinerja pegawai:

1) Kualitas

Kualitas kerja dapat dinilai melalui pandangan pegawai akan tingkat kualitas dari hasil pekerjaan yang telah dilakukan dan seberapa sempurnanya tugas terhadap keterampilan serta kemampuan dari pegawai.

2) Kuantitas

Hasil dari pekerjaan yang pernyataannya dalam istilah contohnya jumlah unit, jumlah siklus yang selesai.

3) Ketepatan waktu

Akurasi penyelesaian tugas sesuai tenggat waktu yang disepakati. Dapat dinilai dari segi pengoordinasian, output yang dihasilkan dan optimalisasi waktu yang ada.

4) Efektivitas biaya

Yaitu upaya optimalisasi pemanfaatan sumber daya organisasi guna mendapatkan hasil yang maksimal

5) Hubungan antar perorangan

Tingkatan dimana terjalin hubungan yang baik antar karyawan dengan tiap-tiap orang memiliki kesadaran dan pemahaman yang baik untuk menghargai pihak lain dan kesediaan untuk bekerja sama baik dengan sesama karyawan di tingkat horizontal atau dalam hubungan vertikal antara atasan dan bawahan.

## 2. Kompetensi

### a. Pengertian Kompetensi

Beberapa pakar telah mendefinisikan definisi Kompetensi.

Boyatzis (1982) mengartikan kompetensi sebagai “karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan kinerja unggul dan efektif didalam pekerjaan.”, McClelland (1993) berpendapat kompetensi yaitu “karakteristik pribadi dasar yang menentukan

keberhasilan atau kegagalan dalam melakukan pekerjaan atau situasi.” Adapun pakar lain berpendapat yakni menurut Wibowo (2012) dalam Fauzi & Akbar (2020) kompetensi adalah “kemampuan untuk melakukan pekerjaan berdasarkan keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut.”

Merujuk pada beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah suatu karakteristik individu yang mendorong seseorang untuk mampu melakukan suatu tugas atau pekerjaan sesuai dengan harapan.

#### **b. Teori Kompetensi**

Teori Model Gunung Es (*Iceberg Model*), digunakan sebagai grand theory untuk menjelaskan konsep teori secara umum tentang kompetensi kerja. Teori ini dikemukakan oleh Spencer & Spencer dalam Darmawan, (2019) Kompetensi didefinisikan sebagai “kemampuan manusia yang ditemukan saat praktek, serta dapat digunakan untuk membedakan antara mereka yang sukses superior dengan yang biasa-biasa saja di tempat kerja”.

#### **c. Manfaat Kompetensi**

Sutrisno (2010) dalam Jannah (2017) melihat adanya indikasi popularitas kompetensi diantara perusahaan-perusahaan besar karena manfaatnya yaitu:

- 1) Membuat standar kerja dan harapan yang ingin dicapai menjadi jelas.

- 2) Sebagai alat seleksi karyawan.
- 3) Mengoptimalkan produktivitas.
- 4) Dasar pengembangan sistem remunerasi.
- 5) Mempermudah proses adaptasi terhadap perubahan.
- 6) Memastikan perilaku kerja tetap selaras dengan nilai-nilai organisasi.

#### **d. Jenis-jenis Kompetensi**

Menurut Robbins (2007) dalam Rapika, (2017) jenis kompetensi ada 2 yaitu:

- 1) Kompetensi intelektual, ialah kemampuan dalam hal mental, penalaran dan pemecahan masalah. Individu dengan kemampuan ini akan dapat mengorganisasi setidaknya dirinya sendiri dengan baik dan dapat menjalankan tugasnya tanpa keraguan sehingga kinerja yang dihasilkan akan lebih maksimal.
- 2) Kompetensi fisik, ialah seluruh kemampuan fisik yang dibutuhkan terkait dengan penyelesaian suatu tugas. Kemampuan fisik berperan besar di pekerjaan yang kompleks dan membutuhkan tindakan memproses suatu informasi dan pekerjaan lain yang tidak terlalu berkaitan dengan keterampilan.

#### **e. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi**

Menurut Zwell (2000) dalam Sudarmanto (2019) faktor yang mempengaruhi kompetensi yaitu :

#### 1) Kepercayaan dan nilai

Seseorang yang memiliki nilai dan kepercayaan diri tidak kreatif dan inovatif cenderung tidak berpikir dan bersikap untuk menentukan sesuatu yang baru dan menantang bagi dirinya

#### 2) Keahlian/keterampilan

Aspek ini memegang peranan sangat penting dalam membentuk kompetensi. Misalnya public speaking adalah keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Pengembangan keahlian khusus yang berhubungan dengan kompetensi dapat berdampak pada budaya perusahaan dan kompetensi individu.

#### 3) Pengalaman

Seseorang dengan sejumlah pengalaman tertentu dalam mengorganisir orang, dalam organisasi yang kompleks akan berbeda penguasaan kompetensi manajerialnya dibandingkan dengan seseorang yang tidak mempunyai pengalaman.

#### 4) Karakteristik personal

Kompetensi seseorang dalam manajemen konflik dan negosiasi dari orang yang memiliki sifat pemarah akan berbeda dengan orang yang memiliki sifat penyabar.

#### 5) Motivasi

Motivasi seseorang terhadap suatu pekerjaan atau aktivitas akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai.

#### 6) Isu-isu emosional

Hambatan dan blok-blok emosional sering kali dapat membatasi penguasaan kompetensi. Ketakutan membuat kesalahan, perasaan malu, perasaan tidak suka, selalu berpikir negatif terhadap seseorang, pengalaman masa lalu yang selalu negatif sangat berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi seseorang.

#### 7) Kapasitas intelektual

Kompetensi tergantung pada kemampuan kognitif, seperti berpikir konseptual dan berpikir analitis.

#### **f. Indikator-indikator Kompetensi**

Menurut Spencer & spencer (1993) dalam Fitri, dkk (2020) ada beberapa indikator dalam kompetensi yaitu:

- 1) *Knowledge* (pengetahuan) yaitu informasi atas suatu hal atau arena tertentu yang dimiliki oleh seseorang.
- 2) *Skill* (keterampilan) yaitu kemampuan fisik dan mental untuk melaksanakan tugas tertentu.
- 3) *Motive* (motif) yaitu keinginan atau pemikiran terus menerus yang dapat memicu seseorang untuk melakukan suatu hal.
- 4) *Trait* (watak) yaitu hal yang menyebabkan seseorang berperilaku tertentu atau cara tertentu seseorang dalam menanggapi suatu hal.
- 5) *Self Concept* (konsep diri) adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan prinsip dari individu dan dapat dicerminkan serta dilihat dari sikap dan perilakunya.

### **3. Beban kerja**

#### **a. Pengertian Beban Kerja**

Beberapa pakar telah memberikan definisi Beban Kerja.

Schultz (2007) dalam Ariyati dan Mahera (2018) mengartikan beban kerja sebagai “terlalu banyak pekerjaan dalam waktu yang tersedia, atau terlalu sulit bagi karyawan.” Koesomowidjojo (2017) berpendapat beban kerja ialah “proses penentuan jumlah jam kerja seseorang dalam periode waktu tertentu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas.” Adapun pengertian beban kerja dari pakar lain yaitu Tarwaka (2011) dalam Tambengi, dkk (2016) ialah “frekuensi kegiatan rata-rata dari masing-masing pekerjaan dalam jangka waktu tertentu.”

Dari beberapa definisi tersebut, kesimpulannya yaitu beban kerja merupakan keadaan dari suatu pekerjaan yang harus dipenuhi dalam tenggat waktu tertentu.

#### **b. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi beban kerja**

Koesomowidjojo (2017) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja yaitu:

##### **1) Faktor Internal**

Faktor somatic (usia, jenis kelamin, postur, kesehatan) dan faktor psikis (asumsi, tanggapan) dari tubuh manusia yang merupakan reaksi atas beban kerja dari luar.

## 2) Faktor eksternal

Selain faktor internal, karena lingkup pekerjaan yang besar dan ketergantungan tiap bagian, beban kerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor eksternal yaitu hal-hal di luar perkara individu seseorang seperti:

- a) Lingkungan kerja berbau hal-hal kimiawi, psikologis, biologis, dan lingkungan kerja secara fisik .
- b) Tugas nyata berkaitan dengan sarana prasarana yang diperlukan dalam penyelesaian kerja. tanggung jawab dengan pekerjaan dan tingkat kesulitan dalam penyelesaian pekerjaan.
- c) Hal-hal berbau kepegawaian yang diwujudkan melalui kegiatan organisasi kerja. penyusunan jadwal, target, perencanaan karier dan pemberian gaji akan berkontribusi terhadap beban kerja karyawan.

Jika pemberian beban kerja yang dilakukan tidak sesuai, maka dampak buruk dapat terjadi. Pertama, karyawan perlahan-lahan akan merasa tidak puas dan kesal. Ketidakpuasan ini jika dibiarkan dan terus menumpuk berpotensi merugikan perusahaan dalam jangka pendek hingga panjang (Hasyim ,2020). Altaf dan Atif (2011) dalam Suartana (2020). Menyatakan bahwa beban kerja yang terlalu tinggi dan tidak sesuai memberikan pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan kinerja yang dilakukan itu sendiri.

### **c. Aspek Beban Kerja**

Menurut Gawron (2008) dalam Hidayati & Mulyana (2021), aspek beban kerja ada 3 yaitu :

#### 1) Beban waktu

Beban waktu merepresentasikan rentang waktu yang diperlukan seseorang dalam melakukan pekerjaannya mulai dari tahap perencanaan, persiapan, pelaksanaan, evaluasi, dan sebagainya.

#### 2) Beban pikiran

Beban pikiran merujuk pada hal-hal yang kaitannya dengan mental dan diperlukan guna seseorang dapat mengemban tugasnya dengan baik, meliputi ketelitian, pemahaman dan ingatan akan detail dan informasi tugas, kemampuan pengambilan keputusan yang tepat, dan sebagainya

#### 3) Beban psikologis

Beban psikologis berhubungan dengan hal-hal berbau psikis dalam pelaksanaan atau terkait dengan pekerjaan seperti timbulnya perasaan lelah, takut, putus asa, kesal, dan lain-lain dalam proses mengupayakan suatu pekerjaan.

### **d. Indikator-Indikator Beban Kerja**

Putra (2012) dalam Rolos (2018) mengungkapkan empat indikator beban kerja yaitu:

#### 1) Target yang harus dicapai

Pemikiran dan persepsi seseorang terkait porsi target kerja yang sudah harus diselesaikan dalam rentang waktu tertentu.

## 2) Kondisi Pekerjaan

Meliputi cara pandang dan pemikiran yang dimiliki seseorang terkait situasi yang terjadi dalam prosesnya mengerjakan suatu tugas, seperti ketika dibutuhkan pengambilan keputusan yang tepat dan cepat dalam produksi barang dan terkait bagaimana cara menangani situasi mendadak yang membutuhkan kecepatan bertindak.

## 3) Penggunaan waktu

Penggunaan waktu untuk melakukan aktivitas-aktivitas yang langsung berhubungan dengan proses produksi (waktu lingkaran, atau waktu baku atau dasar).

## 4) Standar pekerjaan

Standar pekerjaan ialah image, kesan, atau persepsi seseorang atas pekerjaannya, seperti perasaan yang muncul terkait beban kerja tertentu dengan ketentuan waktu tertentu dan sebagainya.

Setyawan dan Kuswati (2006) dalam Henani, (2018) mengemukakan ketika beban kerja karyawan terlalu berat dan terus meningkat tetapi tidak ada indikasi pembagian beban kerja yang tepat dan sesuai, kinerja karyawan dapat berkurang atau turun.

## 4. Kepuasan Kerja

### a. Pengertian Kepuasan Kerja

Beberapa pakar telah memberikan definisi kepuasan kerja:

Robbins dan Judge (2017) melihat kepuasan kerja sebagai “perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya.” Sedangkan kepuasan kerja oleh Kreitner dan Kinicki (2010) dalam Wibowo (2016) ialah “respon afektif atau emosional terhadap berbagai aspek dari pekerjaan seseorang.” Adapun kepuasan kerja dalam sudut pandang Luthans (2011) dalam Haryono (2016) yaitu “hasil dari persepsi karyawan dari seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting.”

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja ialah cara atau perasaan yang seseorang dapatkan dan memiliki hasil yang membuat seseorang itu puas akan pekerjaannya.

### b. *Value-percept theory*

Menurut Colquitt et al, dalam Wibowo (2016) *Value-percept theory* pada dasarnya menyatakan bahwa agar tercapai kepuasan dalam bekerja, nilai-nilai tertentu dalam individu pegawai harus terpenuhi. Berdasarkan teori tersebut, kepuasan kerja tidak statis melainkan dapat berubah-ubah baik peningkatan atau penurunan dipengaruhi oleh faktor yang spesifik berkaitan dengan pekerjaan. Definisi pekerjaan itu sendiri juga tidak sederhana itu, bukan merupakan satu hal tunggal tetapi keseluruhan ragam tugas, hubungan kerja, kebutuhan dan timbal

balik. Masih menurut Colquitt, sedikitnya terdapat lima faktor penentu kepuasan kerja yaitu:

1) *Pay satisfaction* (kepuasan gaji)

Menggambarkan apa yang dirasakan oleh individu terhadap timbal balik berupa bayaran, gaji, atau upah atas pekerjaan yang mereka lakukan, meliputi juga kesesuaian dengan kinerja mereka, keamanan dalam memperoleh, cukup atau tidaknya untuk menunjang keinginan dan kebutuhan hidup yang normal dan kemewahan. Dasar dari *pay satisfaction* adalah tingkat perbandingan antara gaji yang diharapkan dengan yang diterima oleh para pegawai atau karyawan.

2) *Promotion satisfaction* (promosi)

Menggambarkan apa yang dirasakan seseorang terkait kebijakan dan peraturan promosi beserta pelaksanaannya di suatu perusahaan, meliputi kesesuaian, kejujuran, dan standar apa yang digunakan.

3) *Supervision satisfaction* (Supervisi)

Menggambarkan apa yang dirasakan seseorang tentang pihak atasan mereka meliputi kompetensi, tata karma, kemampuan komunikasi dan kesigapan.

4) *Coworker satisfaction* (rekan kerja)

Menggambarkan apa yang dirasakan seseorang dengan sesama teman di lingkup atau tempat kerja, meliputi kecerdasan,

keterampilan, tanggung jawab, kemauan untuk menolong, seberapa menarik dan menyenangkan rekan mereka.

5) *Satisfaction with the work itself* (Tugas yang diberikan)

Menggambarkan apa yang seseorang rasakan terkait tugas yang menjadi pekerjaan mereka, meliputi apakah tugas tersebut menantang, menarik, disegani, membutuhkan keterampilan khusus, dan sebagainya. Kepuasan yang dihasilkan dari pekerjaan semacam tadi jelas berbeda dengan pekerjaan yang menjemukan, monoton, dan tidak nyaman.

**c. Indikator-indikator kepuasan kerja**

Robbins, (2007) dalam Wafa (2019) mengemukakan indikator dari kepuasan kerja karyawan diantaranya:

1) Pekerjaan yang secara mental menantang

Pekerjaan yang menantang sehingga menuntut untuk memaksimalkan kemampuan, keterampilan, kecerdasan, ditambah dengan variasi tugas yang bermacam-macam, disertai kebebasan dan umpan balik jauh lebih disenangi oleh individu atau karyawan dibandingkan dengan yang monoton berkutat di hal itu-itulah saja. Dengan demikian, karyawan juga akan dituntut untuk mengembangkan dirinya. Akan tetapi, perlu menjadi perhatian bahwa jika tingkat tantangannya terlalu sulit karyawan juga akan merasa kerepotan, tidak jarang menimbulkan stress dan frustrasi yang malah berimbas ke hasil dari pekerjaannya. Tingkat

tantangan yang sedang akan sempurna dan disenangi oleh karyawan.

2) Kondisi kerja yang mendukung

Lingkungan dan situasi kerja akan memengaruhi kenyamanan dan kondusifitas baik secara individu maupun kelompok dalam melakukan pekerjaan mereka. Berbagai studi yang telah dilaksanakan memberikan bukti karyawan lebih menyukai situasi yang kondusif terkendali, meliputi juga hal-hal terkait seperti akses dari tempat tinggal ke lokasi kerja, kelengkapan fasilitas yang ada, dan sebagainya.

3) Gaji atau upah yang pantas

Sistem pengupahan dan kebijakan promosi yang adil dan sesuai dengan harapan mereka jelas merupakan bagian dari keinginan karyawan. Keadilan pemberian upah dengan mempertimbangkan tuntutan kerja, keterampilan pribadi dan kesesuaian dengan standar pengupahan yang berlaku akan membentuk kepuasan karyawan. Ditambah lagi, promosi berkaitan dengan kesempatan untuk mengembangkan diri dengan tanggungjawab dan rate pekerjaan yang lebih sulit dan luas, beserta peningkatan status secara sosial.

4) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Holland dengan teorinya yaitu “kesesuaian kepribadian–pekerjaan” menyatakan bahwa serasi atau sesuainya kepribadian seorang individu dengan pekerjaan mereka akan berdampak pada

kepuasan yang dihasilkan. Individu yang memiliki tipe kepribadian sesuai dengan pekerjaannya kemungkinan lebih berhasil dibandingkan yang tidak, karena dalam melakukan tugasnya dilandasi dengan kepuasan akibat perasaan senang dan kesesuaian dengan karakternya.

5) Rekan sekerja yang mendukung

Bekerja juga merupakan salah satu aktivitas berinteraksi dengan individu lain. Bagi kebanyakan orang, aktivitas pekerjaan juga merupakan pemenuhan interaksi sosial. Rekan kerja yang suportif dan menyenangkan akan menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi.

**B. Penelitian Terdahulu**

Berikut adalah penelitian terkait yang telah dilakukan sebelumnya:

**Tabel 2.1  
Hasil Penelitian Terdahulu**

| <b>JURNAL KOMPETENSI TERHADAP KEPUASAN KERJA</b> |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <b>No.</b>                                       | <b>Penulis dan Identitas Jurnal</b>  | <b>Variabel yang digunakan</b>  | <b>Hasil</b>   |
| <b>1.</b>  | <b>Rohmah, (2020)</b><br>Journal of Business and Innovation Management Volume 2 Nomor 2, Februari 2020 Halaman 147-162.  | <b>X1 : Kompetensi</b><br><b>X2 : Pengembangan karir</b><br><b>Y : Kepuasan kerja</b>         | 1) Kompetensi <b>berpengaruh</b> signifikan terhadap kepuasan kerja.<br>2) Pengembangan karir <b>berpengaruh</b> signifikan terhadap kepuasan kerja          |
| <b>2.</b>  | <b>Guruh dkk (2020)</b><br>Jurnal Ekonomi Efektif, Vol. 2, No.3, April 2020<br>ISSN : 2622 – 8882,<br>E-ISSN : 2622-9935 | <b>X1 : Kompetensi</b><br><b>X2 : Lingkungan kerja non fisik</b><br><b>Y : Kepuasan kerja</b> | 1) Kompetensi <b>berpengaruh</b> signifikan terhadap kepuasan kerja.<br>2) Lingkungan kerja non fisik <b>berpengaruh</b> signifikan terhadap kepuasan kerja. |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| 3.  | <b>Asmalah &amp; Sudarso, (2019)</b><br>Jurnal Ekonomi Efektif, Vol. 1, No. 3, April 2019<br>ISSN : 2622 – 8882,<br>E-ISSN : 2622-9935           | <b>X1 : Kompetensi</b><br>X2 : Pengembangan karir<br>X3 : Lingkungan kerja<br><b>Y : Kepuasan kerja</b> | 1) Kompetensi <b>berpengaruh</b> signifikan terhadap kepuasan kerja.<br>2) Pengembangan karir <b>berpengaruh</b> signifikan terhadap kepuasan kerja.<br>3) Lingkungan kerja <b>berpengaruh</b> signifikan terhadap kepuasan kerja.          |
| 4.  | <b>Subroto, dkk (2020)</b><br>Jurnal Ekonomi & Publik,<br>Vol. 16 No.1 Februari 2020,<br>ISSN : 1693-9549  | X1 : Rotasi Kerja<br><b>X2 : Kompetensi</b><br><b>Y : Kepuasan kerja</b>                                | 1) Rotasi kerja <b>berpengaruh</b> signifikan terhadap kepuasan kerja.<br>2) Kompetensi <b>berpengaruh</b> signifikan terhadap kepuasan kerja.  |
| <b>JURNAL BEBAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA</b> |  |   |   |
| 5.  | <b>Ajimat, dkk (2020)</b><br>Jurnal Disrupsi Bisnis,<br>Vol. 3, No. 3,<br>November 2020 (1-10)<br>ISSN 2621 – 797X                               | X1 : Kompensasi<br><b>X2 : Beban kerja</b><br><b>Y : Kepuasan kerja</b>                                 | 1) Kompensasi <b>berpengaruh</b> signifikan terhadap kepuasan kerja.<br>2) Beban kerja <b>berpengaruh</b> signifikan terhadap kepuasan kerja.   |
| 6.  | <b>Meilasari, dkk (2020)</b><br>Jurnal Ilmu Manajemen Terapan,<br>Volume 1, Issue 6,<br>Juli 2020 E-ISSN :<br>2686-4924, P-ISSN :<br>2686-5246   | X1 : Kompensasi<br><b>X2 : Beban kerja</b><br>X3 : Disiplin kerja<br><b>Y : Kepuasan kerja</b>          | 1) Kompensasi <b>berpengaruh</b> dan signifikan terhadap kepuasan kerja.<br>2) Beban kerja <b>berpengaruh dan tidak signifikan</b> terhadap kepuasan kerja.<br>3) Disiplin kerja <b>berpengaruh</b> dan signifikan terhadap kepuasan kerja. |
| 7.  | <b>Antony, dkk (2021)</b><br>SEMB-J: Sharia Economic Management Business Journal,<br>Vol. 2, No. 1, Februari 2021, Hal 65-69,<br>ISSN: 2774-2679 | <b>X1 : Beban Kerja</b><br>X2 : Kompensasi<br><b>Y : Kepuasan Kerja</b>                                 | 1) Beban kerja <b>tidak berpengaruh</b> terhadap kepuasan kerja.<br>2) Kompensasi <b>berpengaruh</b> terhadap kepuasan kerja.   |
| 8.  | <b>Ramadhan, dkk (2019)</b><br>Administrasi - Jurnal Ilmu Administrasi Dan Manajemen,<br>Vol 3 No. 2 – Mei                                       | <b>X1 : Beban kerja</b><br>X2 : Penempatan kerja<br><b>Y : Kepuasan Kerja</b>                           | 1) Beban kerja <b>berpengaruh</b> signifikan terhadap kepuasan kerja.<br>2) Penempatan kerja <b>berpengaruh</b> signifikan terhadap kepuasan kerja  |

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
|   | 2019 E-ISSN 2580-9695   |  |  |
| 9.  | <b>Hasyim, (2020)</b><br>EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis Volume 01 Issue 02 – Juli 2020 , e-ISSN 2716-0238                                    | <b>X1 : Beban Kerja</b><br><b>X2 : Kompensasi</b><br><b>Y : Kepuasan kerja</b>                           | 1) Beban kerja <b>tidak berpengaruh</b> terhadap kepuasan kerja.<br>2) Kompensasi <b>berpengaruh</b> dan signifikan terhadap kepuasan kerja.   |
| <b>JURNAL KOMPETENSI TERHADAP KINERJA</b> |   |  |  |
| 10.                                       | <b>Mare, dkk (2020)</b><br>Jurnal Aplikasi Manajemen & Kewirausahaan, Volume 2 No.1 Februari 2020, Hal. 34-48 e-ISSN : 2685-2349                        | <b>X1 : Kompetensi</b><br><b>X2 : Koordinasi</b><br><b>X3 : Motivasi</b><br><b>Y : Kinerja</b>           | 1) Kompetensi <b>berpengaruh</b> dan signifikan terhadap kinerja.<br>2) Koordinasi <b>berpengaruh</b> dan signifikan terhadap kinerja.<br>3) Motivasi <b>berpengaruh</b> dan signifikan terhadap kinerja.        |
| 11.                                       | <b>Jusup, (2020)</b><br>Jurnal AKMEN, Volume 17 Nomor 3 September 2020 Hal. 477 - 491 e-ISSN : 2621-4377 & p-ISSN : 1829-8524                           | <b>X1 : Kompetensi</b><br><b>Y : Kinerja</b>   | 1) ) Kompetensi <b>berpengaruh</b> dan signifikan terhadap kinerja.  |
| 12.                                       | <b>Syah, dkk (2021)</b><br>Integritas Jurnal Manajemen Profesional (IJMPro), Volume 2 Nomor 1 Edisi Januari 2021 P-ISSN : 2722-0958- E-ISSN : 2722-094X | <b>X1 : Kompetensi</b><br><b>X2 : Kompensasi</b><br><b>X3 : Motivasi</b><br><b>Y : Kinerja</b>           | 1) Kompetensi <b>berpengaruh</b> dan signifikan terhadap kinerja.<br>2) Kompensasi <b>berpengaruh</b> dan signifikan terhadap kinerja.<br>3) Motivasi <b>berpengaruh</b> dan signifikan terhadap kinerja.        |
| 13.                                       | <b>Fauzi &amp; Akbar (2020)</b><br>Administraus - Jurnal Ilmu Administrasi Dan Manajemen , Vol 4 No. 1 – Januari 2020, E-Issn 2580-9695                 | <b>X1 : Kompetensi</b><br><b>X2 : Disiplin Kerja</b><br><b>X3 : Beban Kerja</b><br><b>Y : Kinerja</b>    | 1) Kompetensi <b>berpengaruh</b> dan signifikan terhadap kinerja.<br>2) Disiplin kerja <b>berpengaruh</b> dan signifikan terhadap kinerja.<br>3) Beban kerja <b>berpengaruh</b> dan signifikan terhadap kinerja. |
| 14.                                       | <b>Heriyanto, (2018)</b><br>Management and Economics Journal, Volume 2 Issue 3, December 2018 E-ISSN: 2598-9537 P-                                      | <b>X1 : Kompetensi</b><br><b>X2 : Disiplin kerja</b><br><b>X3 : Motivasi kerja</b><br><b>Y : Kinerja</b> | 1) Kompetensi <b>berpengaruh</b> dan signifikan terhadap kinerja.<br>2) Disiplin kerja <b>berpengaruh</b> dan signifikan terhadap kinerja  |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | ISSN: 2599-3402  |  | 3) Motivasi kerja <b>berpengaruh</b> dan signifikan terhadap kinerja   |
| 15.  | <b>Achmad, (2016)</b><br>Journal of Business on Hospitality and Tourism, Vol 02 Issue 1, 2016: 136-146<br>ISSN 2527-9092   | <b>X1 : Kompetensi</b><br>X2 : Motivasi<br>X3 : budaya organisasi<br><b>Y : Kinerja</b>          | 1) Kompetensi <b>berpengaruh</b> dan signifikan terhadap kinerja.<br>2) Motivasi <b>berpengaruh</b> dan signifikan terhadap kinerja<br>3) Budaya organisasi <b>berpengaruh</b> dan signifikan terhadap kinerja |
| <b>JURNAL BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA</b> |  |  |  |
| 16.  | <b>Rika, dkk (2019)</b><br>Jurnal EMBA Vol.7 No.4 Juli 2019, Hal. 4787-4787,<br>ISSN 2303-1174   | X1 : Employee Engagement<br><b>X2 : Beban Kerja</b><br><b>X3 : Kepuasan Kerja</b><br>Y : Kinerja | 1) Employee Engagement <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja.<br>2) beban kerja <b>berpengaruh</b> signifikan terhadap kinerja<br>3) kepuasan kerja <b>berpengaruh</b> dan tidak signifikan terhadap kinerja.    |
| 17.  | <b>Paramithadewi (2017)</b><br>E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 6, 2017: 3370-3397<br>ISSN : 2302-8912   | <b>X1 : Beban Kerja</b><br>X2 : Kompensasi   | 1) beban kerja <b>tidak berpengaruh</b> terhadap kinerja.<br>2) kompensasi <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja.  |
| 18.  | <b>Neksen, dkk (2021)</b><br>Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM<br>e-ISSN: 2745-7257<br>Vol. 2, No. 2, Juni 2021  | <b>X1 : beban kerja</b><br>X2 : jam kerja  | 1) beban kerja <b>berpengaruh</b> dan signifikan terhadap kinerja.<br>2) Jam kerja <b>berpengaruh</b> dan signifikan terhadap kinerja.   |
| 19.  | <b>Wahdaniah &amp; Gunardi (2018)</b><br>MANDAR: Management Development and Applied Research Journal<br>Volume 1 Nomor 1<br>Edisi Desember 2018<br>E-ISSN: 2654-4504 P-ISSN: 2721-1436 | <b>X1 : Beban Kerja</b><br>X2 : Stress Kerja<br><b>Y : Kinerja</b>                               | 1 ) Beban kerja <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja.<br>2) Stress kerja <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja  |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| 20.   | <b>Rolos, dkk (2018)</b><br>Jurnal Administrasi<br>Bisnis,<br>Vol. 6 No. 4 Tahun<br>2018, ISSN : 2338 -<br>9605                            | <b>X1 : beban kerja</b><br><b>Y : kinerja</b>   | 1) beban kerja <b>tidak berpengaruh</b> terhadap kinerja.  |
| <b>JURNAL KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA</b> |  |   |  |
| 21.   | <b>Nabawi (2019)</b><br>Jurnal Ilmiah Magister<br>Manajemen,<br>Vol 2, No. 2,<br>September 2019, 170-<br>183<br>ISSN 2623-2634<br>(online) | <b>X1 : lingkungan kerja</b><br><b>X2 : kepuasan kerja</b><br><b>X3 : beban kerja</b><br><b>Y : kinerja</b>   | 1) lingkungan kerja <b>berpengaruh</b> dan tidak signifikan terhadap kinerja.<br>2) kepuasan kerja <b>berpengaruh</b> dan tidak terhadap kinerja.<br>3) beban kerja <b>berpengaruh</b> signifikan terhadap kinerja.  |
| 22.   | <b>Azhari, ( 2020)</b><br>Jurnal Ilmu dan Riset<br>Manajemen,<br>Volume 9, Nomor 6,<br>Juni 2020,<br>e-ISSN: 2461-0593                     | <b>X1 : Kepuasan Kerja</b><br><b>X2 : Disiplin Kerja</b><br><b>X3 : Motivasi Kerja</b><br><b>Y : Kinerja</b>  | 1) Kepuasan kerja <b>berpengaruh</b> signifikan terhadap kinerja.<br>2) Disiplin kerja <b>berpengaruh</b> signifikan terhadap kinerja.<br>3) Motivasi kerja <b>berpengaruh</b> signifikan terhadap kinerja.  |
| 23.   | <b>Ruhayu, dkk (2020)</b><br>Center Of Economic<br>Student Journal ,<br>Volume 3. No. 1<br>Januari 2020, e-ISSN :<br>5437-7845             | <b>X1 : Kepuasan kerja</b><br><b>X2 : Motivasi kerja</b><br><b>Y : Kinerja</b>  | 1) Kepuasan kerja <b>berpengaruh</b> signifikan terhadap kinerja.<br>2) Motivasi kerja <b>berpengaruh</b> signifikan terhadap kinerja.   |
| 24.   | <b>Sutopo, (2018)</b><br>ADVANCE VOL.5<br>No.1<br>Edisi Maret 2018<br>ISSN 2337 - 5221   | <b>X1 : Partisipasi Anggaran</b><br><b>X2 : Komitmen Organisasional</b><br><b>X3 : Kepuasan Kerja</b><br><b>X4: Job Relevant Information</b><br><b>X5 : Budaya Organisasi</b><br><b>X6 : Locus Of Control</b><br><b>Y : Kinerja</b> | 1) Partisipasi anggaran <b>berpengaruh</b> dan tidak signifikan terhadap kinerja.<br>2) Komitmen organisasional <b>berpengaruh</b> dan tidak signifikan terhadap kinerja.<br>3) Kepuasan kerja <b>tidak berpengaruh</b> terhadap kinerja.<br>4) Job Relevant Information <b>tidak berpengaruh</b> terhadap kinerja.<br>5) Budaya Organisasi <b>berpengaruh</b> dan tidak signifikan terhadap kinerja.<br>6) Locus Of Control <b>berpengaruh</b> signifikan terhadap kinerja. |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| 25.   | <b>Nuriqli &amp; Wahyudi, (2021)</b><br>Jieb : Jurnal Ilmiah<br>Ekonomi Bisnis,<br>Jilid 7 Nomor 1 Maret<br>2021<br>Hal 136-147,<br>Issn Online 2615-2134                          | X1 : Budaya Kerja<br><b>X2 : Kepuasan Kerja</b><br>X3 : Motivasi Kerja<br><b>Y : Kinerja</b>                     | 1) Budaya kerja <b>berpengaruh</b> signifikan terhadap kinerja.<br>2) Kepuasan kerja <b>tidak berpengaruh</b> terhadap kinerja,<br>3) Motivasi kerja <b>berpengaruh</b> signifikan terhadap kinerja.  |
| 26.   | <b>Syardiansah, dkk (2020)</b><br><i>Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences</i><br>Hal. 849-857<br>ISSN : 2615-3076 | <b>X1 : Kepuasan kerja</b><br>X2 : Budaya organisasi<br><b>Y : Kinerja</b>                                       | 1) Kepuasan kerja <b>berpengaruh positif</b> dan signifikan terhadap kinerja.<br>2) Budaya organisasi <b>berpengaruh positif</b> dan signifikan terhadap kinerja.   |
| <b>JURNAL PENGARUH KOMPETENSI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA</b> |  |  |   |
| 27.   | <b>Pahmi, (2018)</b><br>Jurnal Tepak<br>Manajemen Bisnis<br>Vol. X. No. 3. Juli<br>2018  | <b>X1 : Kompetensi</b><br>X2 : Kedisiplinan<br><b>Y2 : Kinerja</b><br><b>Z : Kepuasan kerja</b>                  | 1) kompetensi <b>berpengaruh</b> terhadap kepuasan kerja pegawai<br>2) Disiplin <b>berpengaruh</b> juga terhadap kepuasan kerja pegawai.<br>3) Kompetensi yang <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja pegawai.<br>4) disiplin kerja <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja pegawai.<br>5) Kompetensi terhadap variabel kinerja dapat <b>dimediasi</b> oleh kepuasan kerja.<br>6) disiplin kerja terhadap variabel kinerja dapat <b>dimediasi</b> oleh kepuasan kerja. |
| 28.   | <b>Setyawan, dkk (2017)</b><br>Jurnal visi manajemen<br>2017<br>Vol 1 no 3<br>ISSN : 2303-3309   | <b>X1 : Karakteristik pekerjaan</b><br><b>X2 : kompetensi</b><br><b>Z : Kepuasan kerja</b><br><b>Y : Kinerja</b> | 1) Karakteristik pekerjaan <b>berpengaruh</b> signifikan terhadap kepuasan kerja.<br>2) kompetensi <b>berpengaruh</b> terhadap kepuasan kerja<br>3)kepuasan kerja <b>berpengaruh</b> dan signifikan   |

|     |   |  |   |
|-----|---|--|---|
|     |   |  | <p>terhadap kinerja.</p> <p>4) Kompetensi <b>berpengaruh</b> signifikan terhadap kinerja.</p> <p>5) karakteristik pekerjaan <b>berpengaruh</b> signifikan terhadap kinerja.</p> <p>6) kompetensi <b>berpengaruh</b> dan signifikan terhadap kinerja.</p> <p>7) Kepuasan kerja <b>tidak memediasi</b> pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.</p> <p>8) Kepuasan kerja <b>tidak memediasi</b> pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai.</p>                         |
| 29. | Sugiarti, dkk (2021)<br>Jurnal Ekonomi-<br>Manajemen-Akuntansi<br>Volume 17, Nomor 1,<br>April 2021. Hal. 37-45 | <p>X1 : Kompensasi</p> <p><b>X2 : Beban kerja</b></p> <p><b>Z : Kepuasan kerja</b></p> <p><b>Y : Kinerja</b></p> | <p>1) ) kompensasi <b>berpengaruh</b> terhadap kepuasan kerja pegawai</p> <p>2) beban kerja <b>berpengaruh</b> juga terhadap kepuasan kerja pegawai.</p> <p>3) kompensasi yang <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja pegawai.</p> <p>4) beban kerja <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja pegawai.</p> <p>5) kompensasi terhadap variabel kinerja dapat <b>dimediasi</b> oleh kepuasan kerja.</p> <p>6) beban kerja terhadap variabel kinerja dapat <b>dimediasi</b> oleh kepuasan kerja.</p> |

### **C. Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu seperti telah dicantumkan, penelitian ini menggunakan variabel eksogen (independen), yaitu Kompetensi serta Beban Kerja. Sedangkan variabel endogen (dependen) yaitu Kinerja Karyawan. Kepuasan Kerja sebagai variabel (mediasi). Dari hubungan antarvariabel di atas dapat diketahui pengaruh variabel Kompetensi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui variabel mediasi Kepuasan Kerja sebagai berikut:

#### **1. Pengaruh antara Kompetensi Terhadap Kinerja**

Hubungan antara Kompetensi dan Kinerja Pegawai diasumsikan yaitu “setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu untuk mencapai keberhasilan, diperlukan landasan yang kuat berupa kompetensi, kompetensi menjadi sangat berguna untuk membantu organisasi meningkatkan kinerja tinggi, prestasi kerja dalam setiap proses sumber daya manusia.” Wibowo, (2010) dalam Hasnah, dkk (2018).

★ Pengaruh Kompetensi atas Kinerja Pegawai didukung oleh penelitian Syah, dkk (2021); Thalib, dkk (2021); Jusup, (2020); Mare, dkk (2020) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian untuk meningkatkan kinerja diperlukan kompetensi yang baik.

#### **2. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja**

Pengaruh beban Kerja terhadap Kinerja diasumsikan bahwa “Beban kerja yang tinggi menyebabkan kinerja yang buruk. Hal ini dapat menjelaskan bahwa beban kerja karyawan yang tinggi berdampak pada kinerja karyawan.” Rolos et al., (2018)

Penelitian terdahulu oleh Yusuf, dkk (2019); Neksen dkk, (2021); Wahdanian & Gunardi, (2018) menghasilkan pernyataan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu kinerja dan beban kerja karyawan saling berhubungan. Suatu organisasi harus mampu menilai dan memberikan beban kerja dalam porsi yang tepat pada karyawannya agar kinerja yang dihasilkan dapat maksimal.

### **3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

Sunyoto, (2012) dalam Susanto, (2019) berasumsi terdapat pengaruh dari kepuasan terhadap kinerja yaitu “Kepuasan kerja mengacu pada sikap seseorang terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan ekspresi perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.”

Penelitian terdahulu oleh Ruhayu, dkk (2020); Azhari, (2021); Zahra & Hidayat, (2017) menghasilkan pernyataan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu, kepuasan kerja berhubungan erat dengan kinerja.

### **4. Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja**

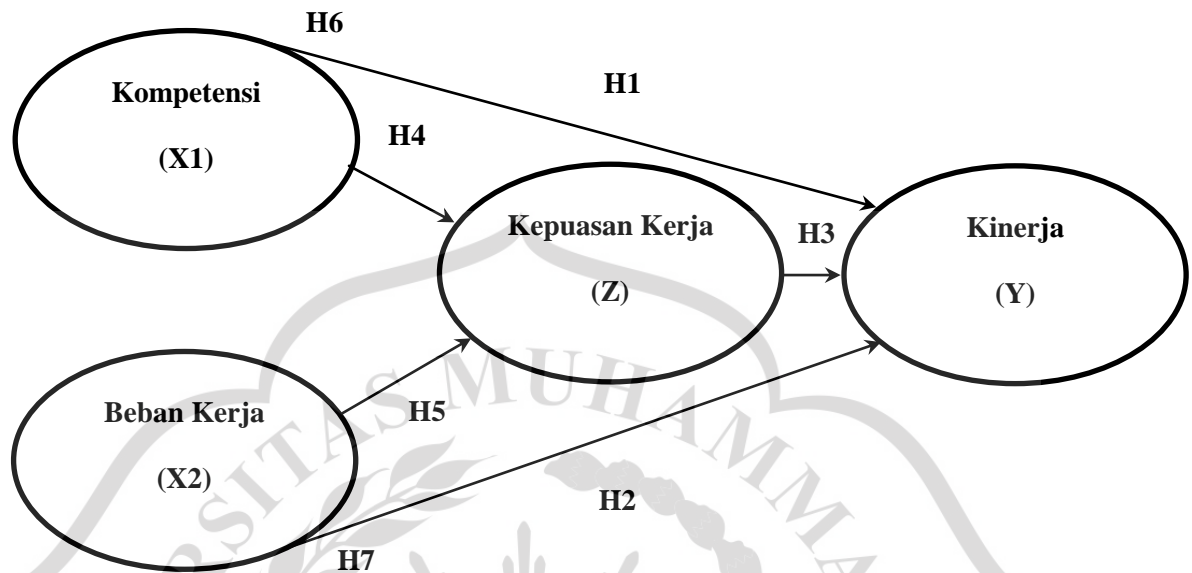
Sutrisno, (2011) dalam Putra & Mujiati, (2016) berasumsi terdapat pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja dengan kompetensi didefinisikan sebagai “perilaku, keahlian, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki oleh individu dalam melaksanakan tugas yang dibebankan.” Kesesuaian karyawan dengan kompetensi di bidang kerja yang dikuasainya, dan mempertimbangan faktor jabatan atau posisi di kantor menjadi salah satu faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan.- karyawan tersebut”.

Penelitian terdahulu oleh Subroto, dkk (2020); Guruh, dkk (2020); Rohmah, (2020); Asmalah & Sudarso, (2019) menghasilkan pernyataan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Maka dari itu, dengan keberadaan kompetensi yang baik, kepuasan kerja para karyawan akan dapat meningkat.

### **5. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan kerja**

Robbins, (2017) berasumsi terdapat pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja. Seperti dikutip berikut, ia menjelaskan asumsinya yaitu dengan mengatakan “Seseorang akan mengukur kemampuan dirinya dalam melaksanakan sesuatu. Individu akan senang bila diberikan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya.”

Penelitian terdahulu oleh Ramadhan, dkk (2017); Meilasari, dkk (2020); Ajimat, dkk (2020) menunjukkan beban kerja berpengaruh positif serta signifikan pada kepuasan kerja karyawan. Sedangkan melalui penelitian Hasyim (2020) rupanya ditunjukkan bahwa beban kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh sebab itu, kesesuaian pemberian beban kerja oleh atasan memberi dampak atau pengaruh pada kepuasan kerja karyawan.



Keterangan:  
 X = Variabel Independen  
 Y = Variabel Dependen  
 Z = Variabel Mediasi

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**

#### D. Hipotesis

Hipotesis adalah perkiraan hubungan logis melibatkan dua atau lebih variabel dan diungkapkan berbentuk pernyataan yang dapat diuji (Sekaran, 2011). Berdasarkan informasi dari berbagai penelitian terdahulu sebagai referensi, maka terbentuk sebuah hipotesis sebagai berikut:

H1: Kompetensi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai.

H2: Beban kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai.

H3: Kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai.

H4: Kompetensi berpengaruh secara parsial terhadap Kepuasan Kerja pegawai.

H5: Beban kerja berpengaruh secara parsial terhadap Kepuasan Kerja pegawai.

H6: Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

H7: Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

