

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Beban Kerja

a. Pengertian Beban Kerja

Setiap pegawai mempunyai tanggung jawab melakukan pekerjaan atau tugas masing-masing dalam perusahaan sesuai dengan jabatan yang ia miliki. Tanggung jawab inilah yang sering dikenal dengan beban kerja. Beban kerja merupakan sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu.⁷ Pengertian lain mengenai beban kerja tetuang dalam Permendagri No. 12/2008, menyatakan bahwa beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu.⁸ Menurut Suci R. Mar'ih, beban kerja adalah jumlah pekerjaan besar yang harus dilaksanakan seperti jam kerja yang cukup tinggi,

⁷ Keputusan Menteri Pendayagunaan dan Aparatur Negara Nomor: KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang *Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil*. dalam www.kejaksaan.go.id. Diunduh pada tanggal 12 Januari 2022.

⁸ Kemendagri, *Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008*. dalam kinerja.bandaacehkota.go.id. Diunduh pada tanggal 12 januari 2020.

tekanan kerja yang cukup besar, atau berupa besarnya tanggung jawab atas pekerjaan yang diampunya.⁹

Bersadarkan pengertian-pengertian beban kerja diatas maka dapat disimpulkan pengertian beban kerja adalah jumlah/besaran pekerjaan yang dipikul oleh pegawai dalam jabatan tertentu di suatu unit organisasi atau perusahaan. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi dari tuntutan pekerjaan, akan muncul rasa bosan. Namu sebaliknya, apabila kemampuan pekerja lebih rendah dari tuntutan pekerjaan maka akan muncul kelelahan yang berlebih. Oleh karena itu pekerja harus ditempatkan sesuai dengan kemampuannya.

Beban kerja yang dibebankan kepada karyawan dapat dikategorikan kedalam tiga kondisi, yaitu beban kerja yang sesuai standar, beban kerja yang terlalu tinggi (*over capacity*) dan beban kerja yang terlalu rendah (*under capacity*).¹⁰ Beban kerja tidak hanya menyangkut pekerjaan yang dipandang berat, tetapi juga pekerjaan yang ringan. Beban kerja di tempat kerja bukan hanya yang menyangkut kelebihan pekerjaan (*work overload*), tetapi termasuk pula yang setara/sama atau sebaliknya kekurangan atau terlalu rendah/kecil pekerjaan (*work underload*).¹¹ Beban kerja

⁹ Malik Abdul R. dan Rully Moch. Ichsan, *Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Honda Daya Anugrah Mandiri Cabang Sukabumi*, Jurnal Mahasiswa Manajemen, Vol. 2, No. 1, 2021, h.6.

¹⁰ Jeky K. R. Rolos, et.all., *Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota*, Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 6, No. 4, 2008, h. 21.

¹¹ Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 2016, h. 250-251

pegawai sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan berdasarkan jenis pekerjaannya. Apabila sebagian besar karyawan bekerja sesuai dengan standar perusahaan, maka tidak menjadi masalah. Sebaliknya jika karyawan bekerja di bawah standar, maka beban kerja yang diemban berlebih. Sementara jika karyawan bekerja di atas standar, maka estimasi standar yang ditetapkan lebih rendah dibanding kapasitas karyawan.¹²

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah sejumlah tugas atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh pegawai dengan kualitas, kuantitas serta jangka waktu yang telah ditentukan perusahaan. Beban kerja pegawai perlu diperhatikan agar tidak terjadi *overload* yang dapat menimbulkan kurang maksimalnya kinerja pegawai.

Dengan adanya pengukuran beban kerja memberikan keuntungan bagi organisasi/ suatu perusahaan. Cain menjelaskan bahwa alasan yang sangat mendasar dalam mengukur beban kerja adalah untuk mengkuatifikasi biaya mental (*mental cost*) yang harus dikeluarkan dalam melakukan suatu pekerjaan agar dapat memprediksi kinerja sistem dan pegawai. Tujuan akhir dari langkah-langkah tersebut adalah untuk meningkatkan kondisi kerja,

¹² Anggit Astianto, *Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Surabaya*, Jurnal Ilmu & Riset Manajemen, Surabaya: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Vol 3, No 7, 2014, h. 5.

memperbaiki desain lingkungan kerja, ataupun menghasilkan prosedur kerja yang lebih efektif.¹³

b. Beban Kerja dalam Perspektif Islam

Dalam pandangan agama Islam, beban kerja bukan hanya dilihat sebagai tuntutan duniawi saja, tetapi juga kewajiban yang harus dipertanggungjawabkan kepada Allah SWT. Al-Qur'an menekankan bahwa hidup adalah ibadah, Al-Qur'an juga mengingatkan untuk senantiasa menjalani hidup mereka sesuai dengan ajaran agama. Islam mengajarkan keseimbangan antara bekerja dan kehidupan pribadi, serta menghindari sikap berlebihan (*ghuluw*) dalam bekerja yang dapat menimbulkan kelelahan dan stres, sebagaimana terdapat dalam Q.S. Al-Baqarah ayat 286 yaitu:

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ

Artinya: Allah tidak membebani seseorang, kecuali menurut kesanggupannya. Baginya ada sesuatu (pahala) dari (kebajikan) yang diusahakannya dan terhadapnya ada (pula) sesuatu (siksa) atas (kejahatan) yang diperbuatnya.

Ayat di atas menekankan bahwa tidak ada beban yang Allah berikan kepada seseorang melebihi batas kemampuan orang tersebut. Maka hal ini mengingatkan bahwa pekerjaan yang dilakukan harus sesuai dengan kemampuan, beban kerja yang

¹³Jeky K. R. Rolos, et.al., *Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota*, Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 6, No. 4, 2008, h. 22

melebihi kemampuan akan menimbulkan permasalahan lain seperti, kelelahan, stres kerja, dan lain sebagainya.

c. Indikator Beban Kerja

Beban kerja perlu diukur untuk mengkuatifikasi biaya mental (mental cost) yang harus dikeluarkan dalam melakukan suatu pekerjaan agar dapat memprediksi kinerja sistem dan pekerja. Menurut Putra ada empat indikator dalam beban kerja yaitu:¹⁴

1) Target yang Harus Dicapai

Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya dalam jangka waktu tertentu. Suatu target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan akan berpengaruh pada beban kerja yang diterima karyawan.

2) Kondisi Pekerjaan

Perusahaan harus memiliki dan memberikan sosialisasi SOP (*Standart Operating Procedure*) kepada semua unsur dalam perusahaan sehingga karyawan dapat mudah melakukan tugas yang telah diberikan, meminimalisir kesalahan dan kecelakaan kerja, mengurangi beban kerja serta memudahkan komunikasi antara karyawan dengan atasan maupun rekan kerja. Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu

¹⁴ Achmad Syukriansyah Putra, "Analisis Kinerja Karyawan Divisi Marketing Kredit PT. WOM Finance Cabang Depok". *Jurnal Studi Manajemen Indonesia*, 2012, h. 22

mengenai kondisi pekerjaannya, misalnya mengambil keputusan dengan cepat pada saat pengerjaan barang, serta mengatasi kejadian yang tak terduga seperti melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang telah ditentukan.

3) Penggunaan Waktu

Waktu Kerja yang digunakan dalam kegiatan-kegiatan yang langsung berhubungan dengan produksi (waktu lingkaran, atau waktu baku atau dasar). Waktu kerja yang sesuai dengan SOP sangat berpengaruh untuk meminimalisir beban pada karyawan dan ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

4) Standar Pekerjaan

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

d. Faktor yang Memengaruhi Beban Kerja

Manuaba menyatakan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi beban kerja yang dikelompokkan menjadi 2 faktor, yaitu:¹⁵

¹⁵ Tarwaka, *Dasar-Dasar Pengetahuan Ergonomi dan Aplikasi di Tempat Kerja*, Surakarta: Harapan Perss, 2011, hal. 107

1) Faktor eksternal

Beban kerja yang berada diluar tubuh pekerja atau keadaan sekitar pekerja, yaitu, tugas, organisasi kerja, dan lingkungan kerja.

2) Faktor internal

Reaksi dari beban kerja eksternal yang merupakan faktor yang berasal pada diri pekerja itu sendiri. Reaksi tubuh dapat ditentukan secara objektif maupun subjektif yang disebut dengan *strain*. Faktor internal ini disebut juga faktor somatic (umur, jenis kelamin, ukuran tubuh, status gizi, dan kondisi kesehatan) dan faktor psikis (kepercayaan, keinginan, kepuasan, persepsi, dan motivasi).

2. Supervisi

a. Pengertian Supervisi

Kata supervisi berasal dari bahasa Inggris yang berarti, *One who supervisi or has charge and dirction of*, yaitu seseorang yang menyelia atau yang mempunyai wewenang untuk memberi arahan.¹⁶ Menurut Sagala, supervisi yaitu sebagai bantuan dan bimbingan profesional bagi guru dalam melaksanakan tugas instruksional guna memperbaiki hal belajar dan mengajar dengan melakukan stimulasi, koordinasi dan bimbingan secara terus-menerus untuk meningkatkan pertumbuhan jabatan secara individual maupun

¹⁶ [http://definisi"supervisor"](http://definisi) 21 november 2011, diakses pada tanggal 9 Januari 2022

kelompok.¹⁷ Selain itu George R. Terry mendefinisikan supervisi, *supervision is the achieving of desired result by means of the intelligent utilization of human talent and facilitating resources in a manner that provides the greatest challenge and interest to the human talents* yang berarti supervisi adalah usaha mencapai hasil yang diinginkan dengan cara mendayagunakan bakat atau kemampuan alami manusia dan sumber-sumber yang memfasilitasi, yang ditekankan pada pemberian tantangan dan perhatian yang sebesar-besarnya terhadap bakat atau kemampuan alami manusia.¹⁸ Menurut Stinson supervisi merupakan suatu proses mengarahkan, mendukung staf agar dapat melakukan tugasnya secara efektif. Supervisi harus menggunakan kesempatan, terutama untuk mendengarkan dan memberikan perspektif serta klarifikasi teori dan praktik.¹⁹

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan supervisi merupakan usaha yang dilakukan untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan cara melakukan pengarahan, mendayagunakan bakat atau kemampuan manusia dan fasilitas yang ada agar bekerja secara efektif.

¹⁷ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009, hal. 195

¹⁸ Sindu Mulianto. et al, *Panduan Lengkap Supervisi diperkaya Perspektif Syariah : Menuju Supervisi yang Profesional, beretos kerja tinggi, dan amanah*, Gramedia: Jakarta, 2006, h. 63

¹⁹ Eny. Winaryati, *Evaluasi Supervisi Pembelajaran*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014, h.18

Supervisi, mirip dengan kegiatan pengawasan, bertujuan untuk meningkatkan dan memperbaiki kualitas kinerja guru, memiliki fungsi monitoring, manajemen, dan fokus pada tujuan pendidikan. Perbedaannya terletak pada penekanan pengawasan terhadap sejauh mana perencanaan dapat tercapai. Kegiatan pengawasan dalam perspektif Islam dijelaskan dalam surat Al-Qaf ayat 17 berbunyi:

إِذْ يَتَلَقَّى الْمُتَلَقِّينَ عَنِ الْيَمِينِ وَعَنِ الشِّمَالِ قَعِيدٌ

Artinya: (Ingatlah) ketika dua malaikat mencatat (perbuatannya). Yang satu duduk di sebelah kanan dan yang lain di sebelah kiri.

Dalam Tafsir Ibnu Katsir para malaikatlah yang turun membawa wahyu Al- Quran dengan seizin Allah SWT. Demikian pula para malaikatlah yang lebih dekat kepada manusia daripada urat lehernya berkat kekuasaan Allah SWT. Yang diberikan kepada mereka untuk hal tersebut. Maka malaikat itu mempunyai jalan masuk ke dalam manusia sebagaimana setan pun mempunyai jalan masuk ke dalam manusia melalui aliran darahnya, seperti yang telah diberitakan oleh Nabi SAW. Ada dua malaikat yang ditugaskan oleh Allah SWT untuk mencatat amal perbuatan manusia keduanya selalu mengawasi.²⁰

²⁰ Anik Faseha, dkk, *Supervisi dalam Al-Qur'an: Studi Kasus Terhadap Prinsip-prinsip dan Sasaran Pengawasan dalam Konteks Pendidikan Islam*, Jurnal Kaisha: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Vol.4, No.2, 2024, hlm 96.

Dari tafsir tersebut, dapat diketahui bahwa pengawasan bukan sekadar langkah pengecekan terhadap pelaksanaan perencanaan dalam struktur organisasi, melainkan merupakan upaya yang bertujuan mencegah terjadinya kegagalan atau konsekuensi yang mungkin menimbulkan kerugian. Sehubungan dengan hal ini, al-Qur'an memberikan pandangan yang tegas, menekankan perlunya langkah-langkah preventif agar dampak negatif dapat diminimalisir.

Konsep yang ditekankan dalam al-Qur'an lebih menyoroti aspek intropeksi, yaitu seorang pemimpin diajak untuk melakukan evaluasi mendalam terhadap diri sendiri. Seorang pemimpin diharapkan memastikan perilaku dan tindakannya selaras dengan rencana serta program yang telah direncanakan sebelumnya.

Lebih lanjut, al-Qur'an mendorong para pemimpin untuk melakukan pemeriksaan terhadap kinerja anggota/pegawainya. Hal ini menciptakan landasan untuk kerja sama yang efektif dan memastikan bahwa setiap unsur dalam Perusahaan berjalan sesuai dengan tujuan dan rencana yang telah ditetapkan.

Ciri-ciri supervisi yang efektif menurut Muliando, Cahyadi dan Karebet adalah:²¹

- 1) Pendelegasian

²¹ Sindu Mliando. et al, *Panduan Lengkap Supervisi diperkaya Perspektif Syariah*, Jakarta: PT Gramedia, 2006, h. 68.

Keterbatasan waktu dan tenaga, menyebabkan supervisor mendelegasikan sebagian tugas-tugasnya.

2) Keseimbangan

Supervisor harus menyeimbangkan tugasnya untuk mengambil keputusan dan memberikan tugas sebagai wujud sikap tegas dan pemberian kesempatan kepada anak buahnya untuk berkembang.

3) Jembatan

Supervisor adalah jembatan antara staf dan manajemen puncak sehingga harus dapat menyampaikan keinginan atau usulan karyawan pada pihak manajemen.

4) Komunikasi

Agar memudahkan komunikasi supervisor harus menggunakan bahasa yang mudah dimengerti.

b. Indikator Supervisi

Indikator yang dapat mengukur pengawasan/supervisi menurut Manullang yaitu:²²

1) Ukuran atau standar pekerjaan

Sebelum pengawasan dilaksanakan perlu ditetapkan standar atau ukuran, perencanaan pengawasan bisa disebut sebagai penetapan standar.

²² M. Manullang, *Dasar-Dasar Administrasi dan Manajemen*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002, h. 184

2) Penilaian pekerjaan

Penilaian atau pengukuran pekerjaan adalah mengukur atau menilai kinerja yang dicapai pegawai. Dalam melakukan pengukuran pekerjaan harus dilakukan dengan tepat sehingga tidak terdapat perbedaan antara apa yang sedang terjadi dengan apa yang direncanakan di awal sesuai dengan perencanaan.

3) Perbandingan antara hasil pekerjaan dengan standar pekerjaan.

Perbandingan hasil kerja dengan standar pekerjaan merupakan ukuran satu tindakan penting dalam menentukan baik atau buruk pengendalian yang terjadi pada situasi tersebut. Perbandingan antara kinerja yang dicapai serta perencanaan kinerja yang diinginkan akan menentukan tindakan yang akan diambil.

4) Perbaikan atas penyimpangan

Tindakan perbaikan atau koreksi dilakukan apabila dalam pelaksanaan pekerjaan ditemukan penyimpangan atau kesalahan. Dalam manajemen, apabila ada suatu kesalahan dalam pekerjaan maka harus segera diperbaiki. Perbaikan yang dilakukan juga harus mengacu pada peraturan organisasi dan mengarah pada tujuan organisasi. Melalui tindakan perbaikan pada suatu kesalahan diharapkan hasil kerja yang sesuai dengan rencana.

c. Faktor yang Memengaruhi Supervisi

Menurut Nurahma dan Indriantoro terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pelaksanaan supervisi, faktor-faktor tersebut yaitu:²³

- 1) Aspek kepemimpinan dan mentoring. Aspek ini meliputi *feedback*, perhatian supervisor, konseling & mentoring, dan supervisor sebagai panutan
- 2) Aspek kondisi kerja, meliputi, penumbuhan sikap mental bekerja, penjelasan mengenai penugasan, pengawasan penugasan, dan meminimalkan stress
- 3) Aspek penugasan, meliputi adanya tanggung jawab dan memaksimalkan kesempatan

3. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Istilah kinerja berasal dari Bahasa Inggris yaitu *performance* yang berarti prestasi kerja, maksudnya kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam sebuah organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan

²³ Nurahma Myrna dan Nur Indriantoro, *Tindakan Supervisi dan Kepuasan Kerja Akuntan Pemula di Kantor Akuntan Publik*, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia* 3(1), 2000, h.13

moral maupun etika.²⁴ Dalam kamus Bahasa Indonesia kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan²⁵.

Menurut Priansa, kinerja merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan, namun perwujudan dari bakat dan kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang berasal dari perusahaan/ organisasi.²⁶ Hasibuan menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang diraih oleh seseorang dalam melaksanakan tugas kerja yang diberikan kepadanya.²⁷

Dalam perspektif Islam kinerja karyawan dijelaskan dalam Q.S. Al-Ahqaf ayat 19:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya: “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan”.

Dari ayat di atas terdapat penjelasan bahwa Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang

²⁴ Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta, 2016, h. 269.

²⁵ W.J.S. Poerwadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka. 2007, h. 438

²⁶ Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta, 2016, h. 269.

²⁷ Hasibuan, S.P Malayu, *Operasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007, h.105.

telah mereka kerjakan. Hal tersebut dapat dikaitkan dengan bagaimana seseorang melakukan pekerjaannya, jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik maka hasil pekerjaan yang didapatkannya pun akan bagus.

Untuk mengukur kinerja karyawannya perusahaan menerapkan beberapa hal sebagai standar penilaian kinerja karyawannya sejauh mana. Dalam hal ini Mathis dan Jackson menetapkan standar utama dalam mengukur kinerja karyawan, yaitu:²⁸

1) Kualitas (*Quantity of output*).

Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan

2) Kuantitas (*Quality of output*).

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.

3) Ketepatan waktu (*Timelines of output*).

Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

²⁸ Mathis dan Jackson. *Resource Management : Management Sumber Daya Manusia. Terjemahan Rismawatii dan mattalatu*. Jakarta : Selemba Empat, 2018. h. 378

4) Kehadiran (*Presences at work*).

Kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan itu.

5) Efektifitas (*Efficiency of work completed*).

Tingkat ketepatan penggunaan sumber daya tenaga, uang, teknologi, bahan baku secara maksimal dan terukur.

6) Efisiensi/ Kemandirian (*Effectiveness of work comleted*).

Mengukur sejauh mana tingkat kemampuan seorang karyawan untuk bekerja sendiri untuk menjaga komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

b. Indikator Kinerja Pegawai

Untuk mengetahui sejauh mana kualitas dan kuantitas sumber daya manusianya, perusahaan perlu mengukur kinerja karyawannya. Dalam mengukur kinerja karyawan dibutuhkan indikator-indikator kinerja karyawan itu sendiri. Adapun indikator tersebut sebagai berikut:²⁹

1) Kualitas

Berhubungan dengan ketaatan dalam prosedur, disiplin dan deikasi. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap

²⁹ Emron Edison,dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*, Bandung: Alfabeta, 2016, h. 195.

kualitas pekerjaan yang dihasilkan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

2) Kuantitas

Berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

3) Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian

Berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan karyawan untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai

Indikator diatas dapat menjadi acuan bagi perusahaan untuk mengukur sejauh mana optimalisasi kinerja karyawannya selama ini. Dengan adanya idnikator tersebut memudahkan perusahaan dalam

mengukur kinerja karyawan. Tidak semua perusahaan menerapkan indikator diatas untuk menjadi dasar perhitungan kinerja karyawan, tentunya tiap perusahaan memiliki cara menilainya masing-masing.

c. Faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai

Terdapat dua faktor yang memengaruhi kinerja pegawai diantaranya adalah sebagai berikut:

1) Faktor kemampuan (*ability*).

Faktor kemampuan secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge dan skill*). Artinya, pegawai dengan IQ tinggi dan pendidikan yang memadai untuk jabatannya serta terampil dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).³⁰

Agar penempatan pekerjaan tepat bagi setiap pegawai, maka perusahaan melakukan seleksi pada saat merekrut pegawai. Menerima pegawai yang memenuhi kebutuhan perusahaan sesuai dengan bidang ahli yang dimiliki pegawai dan bidang yang sedang dibutuhkan dalam perusahaan. Selain itu

³⁰ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013, h. 94

perusahaan juga dapat membuat program pelatihan bagi para pegawai sesuai dengan kemampuannya masing-masing. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan keahlian yang dimiliki para pegawai, sehingga mampu bersaing dengan kemajuan yang ada saat ini.

2) Faktor motivasi.

Motivasi merupakan kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.³¹ Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental itu sendiri merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap mental, fisik, tujuan dan situasi).³²

Motivasi kerja dapat berasal dari dalam diri sendiri dan pengaruh eksternal (dari luar diri). Tiap orang mempunyai alasan yang menjadi motivasi dia dalam bekerja, untuk memenuhi kebutuhan hidup, membahagiakan keluarga, dan masih banyak lagi. Selain timbul dari dalam diri, motivasi kerja

³¹ *Ibid.*, h. 94

³² *Ibid.*, h.68

timbul dari dorongan pihak luar, seperti idola, reward dari perusahaan, dan sikap pemimpin perusahaan.

B. Penelitian Terdahulu

Sebelum peneliti melakukan penelitian ini, telah ada penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai perbandingan dan referensi untuk melengkapi penelitian ini. Adapun hasil-hasil penelitian yang dijadikan perbandingan tidak terlepas dari topik penelitian mengenai pengaruh beban kerja dan supervisi pegawai terhadap kinerja pegawai. Adapun penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian yang diangkat oleh peneliti adalah sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Malik Abdul Rohman dan Rully Moch.Ichsan, S.S., M.M. (2021) ³³	Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Honda Daya Anugrah Mandiri Cabang Sukabumi	Beban Kerja (X_1), Stres Kerja (X_2), Kinerja Karyawan (Y)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, Beban Kerja dan Stres Kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT Honda Daya Anugrah Mandiri Cabang Sukabumi

³³ Malik Abdul Rohman dan Rully Moch. Ichsan, *Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Honda Daya Anugrah Mandiri Cabang Sukabumi*, Jurnal Mahasiswa Manajemen, Vol. 2, No.1, 2021, hlm. 20-21

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
Persamaan: salah satu variabel independen dan variabel dependen serta menggunakan metode kuantitatif				
Perbedaan: tempat penelitian dan objek penelitian				
2	Jeky K R Rolos, dkk (2018) ³⁴	Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota.	Beban Kerja (X_1), Kinerja Karyawan (Y)	hasil beban kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota
Persamaan: salah satu variabel independen dan variabel dependen serta menggunakan metode kuantitatif				
Perbedaan: tempat penelitian dan objek penelitian				
3	Hardan Dwi Saputra, dkk (2023) ³⁵	Pengaruh Supervisi dan Komitmen Efektif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kunango Jantan Group, Kampar	Supervisi (X_1), Komitmen Efektif (X_2), Kinerja Karyawan (Y)	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa supervisi dan komunikasi efektif secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kunango Jantan Group, Kampar
Persamaan: Salah satu variabel independen dan dependen serta menggunakan metode kuantitatif				
Perbedaan: Tempat penelitian dan objek penelitian				

³⁴ Rolos, Jeky K. R. dkk, *Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Asuransi Jiwa Sraya Caban Kota Manado*, Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 6, No. 4, 2018, hlm. 19-27

³⁵ Saputra, Hardan Dwi, dkk, *Pengaruh Supervisi dan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kunango Jantan Group Kampar*, Jurnal Seminar Nasional Ekonomi Bisnis dan Akutansi, Vol. 3, 2023, Hlm 1144-1155.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
4	Muh. Arif Andi Manrang, dkk (2022) ³⁶	Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Supervisi terhadap Kinerja Karyawan Pada Industri Perhotelan di Kota Palopo	Kompetensi (X ₁) Pelatihan (X ₂), dan Supervisi (X ₃) Kinerja Karyawan (Y)	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompetensi, pelatihan dan supervisi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Industri Perhotelan di Kota Palopo
Persamaan: Salah satu variabel independen dan dependen serta menggunakan metode kuantitatif				
Perbedaan: Tempat penelitian dan objek penelitian				

C. Kerangka Pemikiran

Kinerja Pegawai merupakan salah satu penilaian yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengukur efektifitas kerja di perusahaan itu. Menilai kualitas sebuah perusahaan salah satunya dilihat dari kinerja para pegawainya, apakah memenuhi kriteria dengan baik atau tidak. Menurut Mailer, kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya.³⁷ Penilaian kinerja karyawan dilakukan perusahaan untuk mengetahui kualitas tenaga kerja perusahaan apakah pegawai mampu berkeja dengan baik atau masih banyak hal yang

³⁶ Manrang, Muh. Arif, dkk, *Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Supervisi terhadap Kinerja Karyawan pada Industri Perhotelan di Kota Palopo*, JESYA: Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah, Vol. 5, No. 1, Januari 2022

³⁷ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, 2009, h.

harus diperbaiki, sehingga proses dalam mencapai tujuan perusahaan dapat berjalan dengan lancar.

Dalam perspektif Islam kinerja karyawan dijelaskan dalam Q.S.

Al-Ahqaf ayat 19:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أُعْمَلُهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya: “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan”.

Dari ayat tersebut terdapat penjelasan bahwa Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Hal tersebut dapat dikaitkan dengan bagaimana seseorang melakukan pekerjaannya, jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik maka hasil pekerjaan yang didapatkannya pun akan bagus.

Dalam melakukan penilaian kinerja pegawai terdapat beberapa hal yang dibutuhkan sebagai aspek penilaian kinerja pegawai. Maka terdapat indikaator kinerja pegawai yang menjadi acuan pemimpin perusahaan dalam menilai kinerja pegawai. Setiap perusahaan biasanya memiliki indikator penilaian kinerja pegawai nya sendiri yang disesuaikan dengan tujuan dan gaya kerja perusahaan. Secara umum indikator kinerja pegawai terdiri dari kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan kemandirian.³⁸

³⁸ Emron Edison,dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*, Bandung: Alfabeta, 2016, h. 195.

Kinerja seorang pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Selain itu menurut Davis terdapat dua faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di suatu perusahaan, yaitu, faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).³⁹ Kemampuan pegawai berpengaruh terhadap kinerja perusahaan karena perusahaan memiliki tujuan yang harus dicapai hal ini berkaitan dengan skala beban kerja yang diperoleh pegawai. Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu.⁴⁰ Dalam Permendagri No. 12/2008, menyatakan bahwa beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu.⁴¹ Besar kecilnya tanggung jawab yang dipikul seorang pegawai akan berpengaruh pada kinerja yang dihasilkan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Jeky K R Rolos, Sofia A P Sambul dan Whwlmia Rumawas, menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain kemampuan pegawai, motivasi juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Motivasi dapat berasal dari diri sendiri (*personal*) dan atau dari hal lain (dari luar). salah satu motivasi yang berasal dari luar yaitu

³⁹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013, h. 94

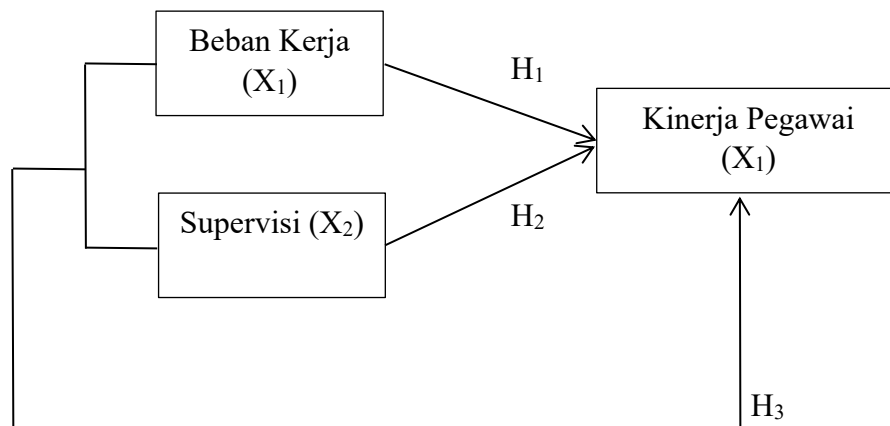
⁴⁰ Keputusan Menteri Pendayagunaan dan Aparatur Negara Nomor: KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang *Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil*. dalam www.kejaksaan.go.id. Diunduh pada tanggal 12 Januari 2022.

⁴¹ Kemendagri, *Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008*. dalam kinerja.bandaaceh.go.id. Diunduh pada tanggal 12 Januari 2020.

supervisi. Supervisi adalah suatu proses mengarahkan, mendukung staf agar dapat melakukan tugasnya secara efektif. Supervisi harus menggunakan kesempatan, terutama untuk mendengarkan dan memberikan prespektif serta klarifikasi teori dan praktis.⁴² Dalam melakukan pekerjaan diperlukan kepemimpinan yang jelas sehingga pegawai melakukan pekerjaan berdasarkan arahan dari satu orang. Selain itu seorang pemimpin harus seseorang yang mampu membangun hubungan yang baik dengan pegawai sehingga arahnya didengarkan oleh pegawai. Menurut hasil penelitian yang dilakukan Diah Ayu Retno Indarti dan Gogi Kurniawan, supervisi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, begitu pula dengan hasil penelitian yang dilakukan Risman dan kawan-kawan, supervisi, motivasi kerja, dan komunikasi secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Unaaha.

Berdasarkan pada pembahasan yang telah dipaparkan, dapat dilihat bahwa adanya hubungan antara variabel independen dalam hal ini adalah pengaruh Beban Kerja (X_1) dan Supervisi (X_2) terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai (Y) yang dapat digambarkan sebagai berikut:

⁴² Eny. Winaryati, *Evaluasi Supervisi Pembelajaran*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014, h.18



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

H₁ : Pengaruh X₁ terhadap Y

H₂ : Pengaruh X₂ terhadap Y

H₃ : Pengaruh X₁ dan X₂ terhadap Y

D. Hipotesis

Berdasarkan landasan teori serta penelitian terdahulu maka muncul hipotesis dari rumusan masalah yang ada sebagai berikut:

1. Hipotesis 1:

H₀₁ : Beban Kerja (X₁) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Syawalan Garmen

H_{a1} : Beban Kerja (X₁) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Syawalan Garmen

2. Hipotesis 2:

H_{02} : Supervisi (X_2) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Syawalan Garmen

H_{a1} : Supervisi (X_2) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Syawalan Garmen

3. Hipotesis 3:

H_{03} : Beban Kerja (X_1) dan Supervisi (X_2) tidak berpengaruh terhadap

Kinerja Karyawan (Y) Syawalan Garmen

H_{a3} : Beban Kerja (X_1) dan Supervisi (X_2) berpengaruh terhadap Kinerja

Karyawan (Y) Syawalan Garmen