

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu aktivitas yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia sehingga tercapainya tujuan organisasi. Sumber daya manusia memiliki peran yang semakin penting dalam pencapaian tujuan perusahaan dan menurut Bintoro dan Daryanto (2017:15), “Manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana cara mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki individu secara efisien serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat menjadi maksimal”. Sedangkan menurut Edison (2017:10), “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atas anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan/karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi”. Selanjutnya menurut Hamali (2018:2), “Manajemen SDM merupakan suatu pendekatan yang

strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya”.

Berdasarkan definisi para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah upaya dalam memaksimalkan sumber daya manusia untuk dapat memberikan kontribusi secara efisien sehingga tercapainya visi dan misi perusahaan.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hamali (2018:15), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mengandung empat tujuan sebagai berikut :

a. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya. Organisasi atau perusahaan bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah-masalah sosial. Implikasi dari tujuan sosial MSDM di perusahaan adalah ditambahkannya tanggung jawab sosial ke dalam tujuan perusahaan atau yang dikenal dengan *Corporate Social Responsibility* (CSR) seperti program kesehatan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, program pelatihan dan pengembangan (*Research & Development*), serta menyelenggarakan gerakan dan mensponsori berbagai

kegiatan sosial. Perusahaan merupakan bagian integrasi dari kehidupan masyarakat. Perusahaan akan menjadi efektif selama menjalankan aktivitas yang dibutuhkan masyarakat. Kontribusi perusahaan terhadap masyarakat mengindikasikan bahwa faktor di luar organisasi akan berpengaruh terhadap aktivitas dan kemajuan organisasi. Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis untuk menyediakan produk dan jasa yang diperlukan dengan tingkat harga yang wajar, bermutu, dan pengiriman yang tepat waktu. Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis mematuhi nilai dan normal sosial. Masyarakat menginginkan setiap perusahaan bisnis dapat menyerap dan mendayagunakan sumber daya manusia yang ada, dan pada akhirnya masyarakat mengkehendaki agar setiap karyawan diperlakukan secara adil dan bijaksana.

b. Tujuan organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Divisi sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara-cara sebagai berikut:

- 1) Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
- 2) Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
- 3) Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan.

- 4) Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
- 5) Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.

c. Tujuan fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Divisi sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi yang baik. Divisi sumber daya manusia semakin dituntut untuk mampu menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan. Divisi sumber daya manusia harus mampu berfungsi sebagai penguji realitas ketika para manajer lini mengajukan gagasan dan arah yang baru.

d. Tujuan individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis. Konflik antar tujuan organisasi dapat menyebabkan kinerja karyawan rendah, ketidakhadiran, bahkan sabotase. Perusahaan diharapkan bisa memuaskan kebutuhan para karyawan

yang terkait dengan pekerjaan. Karyawan akan bekerja efektif apabila tujuan pribadinya dalam bekerja tercapai. Aktivitas sumber daya manusia haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh perusahaan.

3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hamali (2018:6), yaitu :

a. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu menetapkan program kekaryawanan meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai

tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepimimpinannya akan memberi arahan kepada karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan kerja.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan

hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan di lain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

h. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan

sebagian besar karyawan, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

j. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola karyawan akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

4. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017:14), adalah sebagai berikut :

- a. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan, tenaga kerja yang efektif, sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirements*, dan *job evaluation*.

- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

2.1.2 Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Fahmi (2017:117), “budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi

sesuatu dan tujuan tertentu”. Didefinisikan pula oleh Afandi (2018:97), “budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi yang ada dalam suatu organisasi”. Selanjutnya Robbins dalam Wibowo (2018:15), menyatakan bahwa “budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Budaya organisasi berkepentingan dengan bagaimana pekerja merasakan karakteristik suatu budaya organisasi, tidak dengan apakah seperti mereka atau tidak.”

Berdasarkan uraian tersebut, bahwa budaya organisasi merupakan peraturan, nilai-nilai, dan kebijakan-kebijakan yang diterapkan di sebuah organisasi dan ditaati oleh semua anggota organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas organisasi sehingga tercapai tujuan bersama.

2. Fungsi dan Pentingnya Budaya Organisasi

Pembentukan budaya perusahaan memang tidak mudah. Pendiri harus memahami terlebih dahulu akan pentingnya budaya organisasi agar budaya tersebut dapat diteruskan kepada seluruh karyawan. Pendiri perusahaan merupakan salah satu pilar penting dalam pengembangan budaya organisasi.

Budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala sosial. Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi

budaya organisasi adalah sebagai batas tingkah laku individu yang ada didalamnya. Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Berikut ini fungsi budaya organisasi menurut Kreitner dan Kinicki (2014: 34), adalah:

- a. Memberikan identitas kepada anggota organisasi.
- b. Memudahkan komitmen kolektif.
- c. Meningkatkan stabilitas sistem sosial yang mencerminkan sejauh mana lingkungan tempat kerja dipersepsikan sebagai positif dan memperkuat, dan sejauh mana konflik perubahan dikelola secara efektif.
- d. Membentuk perilaku dengan membantu anggota organisasi memahami lingkungan mereka. Fungsi budaya organisasi ini membantu memahami mengapa organisasi melakukan apa yang dilakukan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya.

Sedangkan menurut Tika (2014:14), menyatakan terdapat sepuluh fungsi utama budaya organisasi, yaitu:

- a. Pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.
Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok lain.
- b. Perekat bagi anggota dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari anggota organisasi. Mereka bangga sebagai seorang karyawan suatu organisasi atau perusahaan.

- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini menggambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
- d. Mekanisme dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota-anggota organisasi. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.
- e. Integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan dimana setiap unit terdapat sub budaya baru.
- f. Membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi. Dimaksudkan agar para anggota dapat memahami bagaimana mencapai suatu tujuan organisasi.
- g. Saran untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan internal.
- h. Acuan dalam menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan *positioning* yang akan dikuasai perusahaan.
- i. Alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi.

- j. Penghambat berinovasi. Budaya organisasi bisa menjadi penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan internal.

3. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Berikut Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi diuraikan sebagai berikut menurut Robbins dalam Wibowo (2016:33) :

- a. *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan risiko). Suatu tingkatan di mana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.

- 1) Melakukan inovasi dan gagasan baru.
- 2) Diberi kebebasan dalam bertindak.

- b. *Attention to Detail* (perhatian pada hal detail). Di mana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian pada hal detail.

- 1) Mensosialisasikan visi dan misi organisasi.
- 2) Menyampaikan tujuan perusahaan dengan jelas.
- 3) Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur.

- c. *Outcome Orientation* (orientasi pada manfaat). Di mana manajemen fokus pada hasil atau manfaat dari pada sekedar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.

- 1) Arahan yang jelas mengenai pekerjaan.

- 2) Fasilitas dalam menunjang penyelesaian pekerjaan.
- d. *People Orientation* (orientasi pada orang). Di mana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi dan insentif bila pekerjaan mencapai target.
- e. *Team Orientation* (orientasi pada tim). Di mana aktivitas kerja diorganisasi berdasarkan tim dari pada individual dan terjalin komunikasi dengan rekan kerja.
- f. *Aggressiveness* (agresivitas). Di mana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif dari pada *easygoing*. Menyelesaikan pekerjaan secara agresif dan kompetitif.
- g. *Stability* (stabilitas). Di mana aktivitas organisasi menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan. Dan menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

4. Tujuan dan Manfaat Budaya Organisasi

Beberapa tujuan dan manfaat budaya organisasi yang dikemukakan oleh Uha dalam Safitri (2014:18), yaitu :

- a. Budaya organisasi membantu untuk mengarahkan sumber daya dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Budaya organisasi berperan sebagai pedoman yang diyakini oleh seluruh karyawan dalam organisasi yang mengarahkan karyawan tersebut dalam pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan;
- b. Meningkatkan kekompakan tim di dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat dalam mengikat anggota organisasi;

- c. Membentuk perilaku staff dengan mendorong percampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan;
- d. Meningkatkan motivasi staff sehingga organisasi dapat memaksimalkan potensi karyawan dan memenangkan kompetisi;
- e. Memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya sehingga meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi;
- f. Menurunkan tingkat *turnover* karyawan;
- g. Budaya organisasi dapat membuat program pengembangan usaha dan pengembangan sumber daya manusia.

Sedangkan menurut Edy (2015:27), beberapa manfaat budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Membatasi peran yang membedakan antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
- b. Menimbulkan rasa memiliki sebagai identitas para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
- c. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.

d. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

Berdasarkan ke-empat manfaat tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalani aktivitasnya di dalam organisasi, sehingga nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu organisasi.

5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2015 :357), mengungkapkan ada enam faktor yang mempengaruhi budaya organisasi. Adapun faktor – faktor tersebut sebagai berikut :

- a. *Observed Behavioral Regularities* (Keteraturan perilaku yang diamati), yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.
- b. *Norms* (Norma), yakni berbagai perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan. Norma – norma membentuk berbagai ide menyangkut apa yang para anggota harus lakukan dan rasakan, bagaimana perilaku ini harus diatur, dan sanksi apa yang harus diterapkan ketika perilaku yang terjadi tidak sesuai dengan kebanyakan.

- c. *Dominant Values* (Nilai Dominan), yakni adanya nilai - nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.
- d. *Philosophy* (Filosofi), yakni adanya kebijakan - kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan. Keadaan yang amat penting.
- e. *Rules* (Aturan), yakni adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi. Aturan – aturan yang berisi petunjuk mengenai pelaksanaan tugas – tugas dalam organisasi.
- f. *Organization Climate* (Iklim Organisasi), yakni perasaan keseluruhan yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

6. Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Menurut Quinn dan McGrath dalam Ernawan (2012:7), jenis budaya organisasi dapat ditentukan berdasarkan proses informasi sebagai berikut:

a. Budaya Rasional

Dalam budaya ini, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas, dan keuntungan atau dampak).

b. Budaya Ideologis

Dalam budaya ini, proses informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).

c. Budaya Konsensus

Dalam budaya ini, proses informasi kolektif (diskusi, partisipasi, dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral, dan kerja sama kelompok).

d. Budaya Hierearkis

Dalam budaya ini, proses informasi formal (dokumentasi, komputasi, dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol, dan kordinasi).

2.1.3 Beban Kerja

1. Pengertian Beban Kerja

Menurut Siswanto (2017:38), “beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan secara sistematis dengan menggunakan teknis analisis jabatan, teknik analisis beban kerja, atau teknik manajemen lainnya dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi”. Selanjutnya menurut Koesomowidjojo (2017:22), “beban kerja adalah

jumlah pekerjaan besar yang harus dilaksanakan seperti jam kerja yang cukup tinggi, tekanan kerja yang cukup besar, atau berupa besarnya tanggung jawab yang besar atas pekerjaan yang diampunya”. Demikian pula menurut Vanchapo (2020:1), “beban kerja merupakan sebuah proses atau kegiatan yang harus segera diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Apabila seorang pekerja mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang diberikan, maka hal tersebut tidak menjadi suatu beban kerja. Namun, jika pekerja tidak berhasil maka tugas dan kegiatan tersebut menjadi suatu beban kerja.”

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan, bahwa beban kerja merupakan tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu.

2. Dimensi dan Indikator Beban Kerja

Menurut Koesomowidjojo (2017:33), terdapat beberapa indikator yang mampu mengetahui besarnya beban kerja pada suatu perusahaan yang harus diterima oleh karyawan, diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Kondisi Pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik. Seperti contoh, karyawan yang berada pada divisi produksi tentunya akan berhubungan dengan mesin-mesin produksi. Sejauh mana

kemampuan dan pemahaman karyawan dalam penguasaan mesin-mesin produksi untuk membantu mencapai target produksi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, perusahaan hendaknya telah memiliki dan memberikan sosialisasi SOP (*Standard Operating Procedur*) kepada semua unsur di dalam lembaga sehingga karyawan yang bekerja di dalamnya dapat:

- 1) Mudah mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan.
- 2) Meminimalisir kesalahan dalam melaksanakan tahapan pekerjaan.
- 3) Meminimalisir kecelakaan kerja.
- 4) Mengurangi beban kerja karyawan dan meningkatkan *comparability*, *credibility*, dan *defensibility*.
- 5) Memudahkan evaluasi setiap proses kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan/lembaga/instansi.
- 6) Memudahkan karyawan dalam mengambil keputusan apabila terdapat perubahan dalam prosedur kerja sehingga kualitas kerja yang ditetapkan akan jauh lebih mudah dicapai.
- 7) Memudahkan karyawan untuk memiliki komunikasi yang baik dengan atasan ataupun rekan kerja.

b. Penggunaan Waktu Kerja

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP dapat meminimalisir beban kerja karyawan. Namun, banyak organisasi tidak memiliki SOP atau tidak konsisten dalam melaksanakan SOP, penggunaan waktu

kerja yang diberlakukan kepada karyawan cenderung berlebihan atau sangat sempit.

c. Target yang Harus Dicapai

Target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tentunya secara langsung akan memengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan. Semakin sempit waktu yang disediakan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu atau tidak seimbang antara waktu penyelesaian target pelaksanaan dan volume kerja yang diberikan, akan semakin besar beban kerja yang diterima dan dirasakan oleh karyawan. Untuk itu, dibutuhkan penetapan waktu baku/dasar dalam menyelesaikan volume pekerjaan tertentu pada masing-masing organisasi yang jumlahnya tentu berbeda satu sama lain.

3. Tujuan dan Manfaat Analisis Beban Kerja

Dalam Koesomowidjojo (2017:20), menjelaskan bahwa tujuan analisis beban kerja yaitu:

a. Menentukan Jumlah Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Beban kerja sebagai dasar untuk menambah atau mengurangi jumlah SDM pada suatu jabatan atau unit kerja.

b. Menyempurnakan (*Redesign*) Tugas Jabatan

Beban kerja sebagai dasar untuk menambah atau mengurangi tugas dari suatu jabatan sehingga mencapai rentang beban kerja standar (*optimum*).

c. Menyempurnakan (*Redesign*) Struktur Organisasi

Menggabung 2 (dua) jabatan atau lebih menjadi 1 (satu) jabatan, memisahkan 1 jabatan menjadi 2 atau lebih jabatan, atau menciptakan suatu jabatan baru.

d. Menyempurnakan (*Redesign*) *Standar Operating Procedure* (Sop)

Menyempurnakan SOP karena adanya *redesign* tugas/aktivitas jabatan dan penyempurnaan struktur organisasi.

e. Menentukan Standar Waktu (*Standard Time*) Tugas Dan Aktivitas

Diperoleh standar waktu dari setiap tugas dan aktivitas sesuai standar normal di organisasi atau perusahaan.

Berikut ini adalah manfaat melakukan analisis beban kerja menurut Koesomowidjojo (2017:91) :

- a. Penentuan jumlah kebutuhan karyawan.
- b. Melakukan proses yang terorganisir dalam melakukan penambahan atau pengurangan karyawan.
- c. Melakukan penyempurnaan tugas dalam jabatan-jabatan yang ada pada setiap organisasi.
- d. Melakukan perhitungan beban kerja karyawan dalam satu periode tertentu.
- e. Penyempurnaan SOP (*Standard Operating Procedure*).
- f. Penyempurnaan struktur organisasi.
- g. Pengukuran waktu kerja dan melakukan penentuan standar waktu dalam menyelesaikan tugas.

- h. Penentuan jumlah kebutuhan pelatihan (*Training Needs*) bagi karyawan.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Lembaga/perusahaan tentunya memiliki harapan agar beban kerja yang dilampaui pegawai tidak memberatkan dan sesuai dengan kemampuan/kompetensi seorang karyawan pada umumnya. Menurut Koesomowidjojo (2017:24), yaitu:

a. Faktor Internal

Faktor internal yang mempengaruhi beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh seseorang akibat dari reaksi beban kerja seperti jenis kelamin, usia, postur tubuh, status kesehatan (faktor somatis) dan motivasi, kepuasan, keinginan atau persepsi (faktor psikis).

b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal dalam dunia kerja juga akan memengaruhi beban kerja karyawan. Faktor eksternal yang dimaksud adalah faktor yang berasal dari luar tubuh karyawan seperti:

- 1) Lingkungan Kerja. Lingkungan yang berhubungan dengan kimiawi, psikologis, biologis, dan lingkungan kerja secara fisik.
- 2) Tugas-tugas fisik. Hal-hal yang berhubungan dengan alat-alat dan sarana bantu dalam menyelesaikan pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan, tingkat kesulitan.

- 3) Organisasi kerja. Seorang karyawan tentunya membutuhkan jadwal kerja yang teratur dalam menyelesaikan pekerjaannya.

5. Pengukuran Beban Kerja

Pengukuran beban kerja dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu satu tahun. Menurut Kasmir (2015:42), Pengukuran beban kerja dapat dilakukan dalam berbagai prosedur yakni :

- a. Pengukuran subjektif, pengukuran yang didasarkan kepada penilaian dan pelaporan oleh pekerja terhadap beban kerja yang dirasakannya dalam menyelesaikan suatu tugas
- b. Pengukuran kinerja, pengukuran yang diperoleh melalui pengamatan terhadap aspek-aspek perilaku / aktivitas yang ditampilkan oleh pekerja. Salah satu jenis dalam pengukuran kinerja adalah pengukuran yang diukur berdasarkan waktu.
- c. Pengukuran fisiologis, pengukuran yang mengukur tingkat beban kerja dengan mengetahui beberapa aspek dari respon fisiologis pekerja sewaktu menyelesaikan suatu tugas.

2.1.4 Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Darmadi (2018: 125), “motivasi adalah kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk

mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya”. Selanjutnya menurut Mangkunegara (2018:93), “motivasi adalah suatu kecenderungan untuk beraktifitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motivasi”. Sedangkan menurut Afandi (2018:23), “motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati, dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas”.

Dari beberapa definisi yang dikemukakan di atas, bahwa motivasi kerja adalah dorongan untuk bekerja dengan mengarahkan segala potensi yang dimiliki seseorang untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Pentingnya Motivasi Kerja

Motivasi sangat penting artinya bagi perusahaan, karena motivasi merupakan bagian dari kegiatan perusahaan dalam proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan manusia dalam bekerja. Dalam melaksanakan suatu pekerjaan seorang karyawan harus memiliki motivasi sehingga dapat memberikan dorongan agar karyawan dapat bekerja dengan giat dan dapat memuaskan kepuasan kerja. Pentingnya motivasi dalam bekerja membuat perlunya memahami tentang motivasi secara mendalam.

3. Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Hafidzi dkk (2019:53), menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi adalah suatu pokok yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja, adapun beberapa. Indikator motivasi kerja yaitu:

- a. Kebutuhan Fisik, kebutuhan akan fasilitas penunjang yang di dapat di tempat kerja, misalnya fasilitas penunjang untuk mempermudah penyelesaian tugas dikantor.
- b. Kebutuhan rasa aman, kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman ini, diantaranya adalah rasa aman fisik, stabilitas, ketergantungan, perlindungan dan kebebasan dari daya-daya mengancam seperti: takut, cemas, bahaya.
- c. Kebutuhan sosial, kebutuhan yang harus dipenuhi berdasarkan kepentingan bersama dalam masyarakat, kebutuhan tersebut dipenuhi bersama-sama, contohnya interaksi yang baik antar sesama.
- d. Kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan akan penghargaan atas apa yang telah dicapai oleh seseorang, contohnya kebutuhan akan status, kemuliaan, perhatian, dan reputasi.

- e. Kebutuhan dorongan mencapai tujuan, kebutuhan akan dorongan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan, misalnya motivasi dari pimpinan.

4. Teori Motivasi Kerja

Beberapa teori motivasi yang pada umumnya dikenal dan dikemukakan oleh para ilmuwan yang menekuni kegiatan pengembangan teori motivasi. Dikutip dalam buku Donni Juni Priansa (2014:205-212) beberapa teori motivasi tersebut antara lain:

- a. Teori Abraham Maslow

Teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki teori kebutuhan milik Abraham Maslow, ia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan, yaitu fisiologis (rasa lapar, haus, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya), rasa aman (rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional), sosial (rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan), penghargaan (faktor penghargaan internal dan eksternal), dan aktualisasi diri (pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri).

Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan-urutan, kebutuhan fisiologis dan rasa aman di deskripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah sedangkan kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas. Perbedaan antara kedua tingkat tersebut adalah dasar pemikiran

bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal.

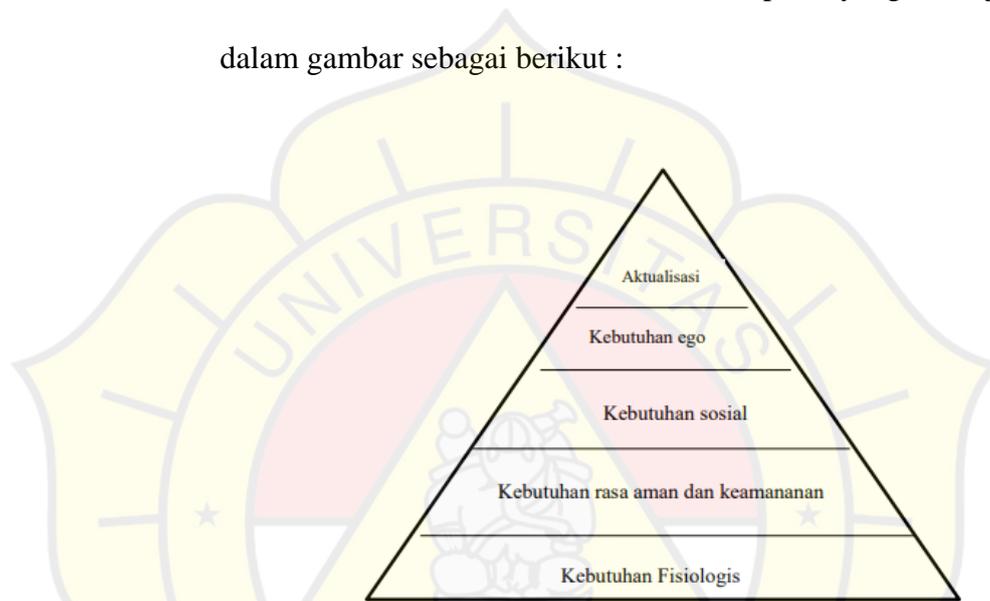
- 1) Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya)
- 2) Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya)
- 3) Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain, diterima, memiliki)
- 4) Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi, dan mendapatkan dukungan serta pengakuan)
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri (kebutuhan kognitif: mengetahui, memahami, dan menjajahi, kebutuhan estetik: keserasian, keteraturan dan keindahan, kebutuhan aktualisasi diri, mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya).

Bila makanan dan rasa aman sulit diperoleh, pemenuhan kebutuhan tersebut akan mendominasi tindakan seseorang dan motif-motif yang lebih tinggi akan menjadi kurang signifikan. Orang hanya akan mempunyai waktu dan energi untuk menekuni minat estetika dan intelektual, jika kebutuhan dasarnya sudah dapat dipenuhi dengan mudah. Karya seni dan karya ilmiah tidak akan tumbuh subur dalam masyarakat yang anggotanya masih harus bersusah payah mencari makan, perlindungan, dan rasa aman.

Prinsip pikiran Abraham Maslow berangkat dari kebutuhan manusia yang disusun secara hierarki fisiologis sampai kebutuhan

pemenuhan diri. Abraham Maslow menekankan perilaku manusia disebabkan oleh motivasi tertentu yang bergerak secara sistematis demi sebuah “*grows need*” atau pemuasan kebutuhan.

Menurut Maslow tampak sebuah hierarki dimana kebutuhan-kebutuhan manusia tersusun sendiri, seperti yang ditunjukkan dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 2.1 Tingkatan Hierarki Kebutuhan menurut Maslow

Sumber: Donni Juni Priansa (2014:207)

b. Teori Motivasi Berprestasi McClelland dalam Anwar Prabu (2011:7)

1) *Need For Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggungjawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.

- 2) *Need For Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
- 3) *Need For Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dan dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

David McClelland dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2011:103), mengemukakan enam karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi, sebagai berikut:

- 1) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- 2) Berani mengambil dan memikul resiko.
- 3) Memiliki tujuan yang realistik.
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
- 5) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Sutrisno (2011:129), menyatakan bahwa tingkah laku individu yang didorog oleh kebutuhan pergaulan atau persahabatan akan tampak sebagai berikut:

- 1) Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya daripada tugas-tugas yang ada pada pekerjaan.
- 2) Melakukan pekerjaan lebih efektif apabila bekerja sama dengan orang lain dalam susunan lebih kooperatif.
- 3) Mencari persetujuan atas kesepakatan dari orang lain.
- 4) Lebih suka dengan orang lain.

Sutrisno (2011:130), mengemukakan juga mengenai tingkah laku yang didorong oleh kebutuhan berkuasa akan tampak sebagai berikut :

- 1) Berusaha menolong orang lain walaupun pertolongan itu tidak diminta.
- 2) Sangat aktif menentukan arah kegiatan organisasi tempat berada.
- 3) Mengumpulkan barang-barang atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestasi.
- 4) Sangat peka terhadap struktur pengaruh antara pribadi dari kelompok atau organisasi.

c. Teori ERG dari Clayton P. Alderfer

Apabila kita mengutarakannya menurut kebutuhan tingkat terendah tingkat tertinggi, maka kebutuhan-kebutuhan yang dimaksud adalah:

- 1) Kebutuhan-kebutuhan akan eksistensi (*Existence=E*)
- 2) Kebutuhan-kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain (*Relatedness=R*)

3) Kebutuhan-kebutuhan akan pertumbuhan (*Growth Needs=G*)

d. Teori Dua Faktor Herzberg dalam Siagian (2011:146)

Teori motivasi Higiene dikemukakan oleh Fredrick Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan yaitu:

1) Motivator, adalah hal-hal pendorong berprestasi yang bersifat ekstrinsik, yang berarti bersumber dari luar diri seseorang. Yang tergolong sebagai faktor motivator antara lain: prestasi, pengakuan pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kesempatan serta penghargaan.

2) Faktor higiene, adalah faktor-faktor yang sifatnya menyenangkan para pekerja, faktor higiene antara lain: upah/gaji, lingkungan kerja, interpersonal serta kebijakan perusahaan.

5. Tujuan Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan dalam Kurniasari (2018:32), terdapat beberapa tujuan motivasi sebagai berikut :

b. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan

c. Meningkatkan moral dan keputusan kerja karyawan

d. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan

e. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan

f. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan

- g. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- h. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- i. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- j. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- k. Meningkatkan kinerja karyawan
- l. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan-bahan baku.

6. Manfaat Motivasi Kerja

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya, pekerjaan dapat diselesaikan sesuai standar yang benar dalam satu skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang akan lebih senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dilakukan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai/diakui. Hal ini terjadi karena pekerjaannya itu benar-benar berharga bagi orang yang termotivasi. Orang akan bekerja keras, hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi untuk menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan. Hal ini akan memberikan

suasana bekerja yang cukup bagus di semua bidang (Ishak dan Hendrik, 2004:16-17).

7. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Adapun menurut Afandi (2018:24), mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

a. Kebutuhan hidup

Kebutuhan untuk mempengaruhi hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.

b. Kebutuhan masa depan

Kebutuhan akan masa depan yang cerah dan baik sehingga tercipta suasana tenang, harmonis dan optimis.

c. Kebutuhan harga diri

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan penghargaan prestasi dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestasi timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula prestasinya.

d. Kebutuhan pengakuan prestasi kerja

Kebutuhan atas prestasi kerja yang dicapai dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang

2.1.5 Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017:67), “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya” dan menurut Ricardianto (2018:67), “kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi”. Selanjutnya menurut Afandi (2018:83), “kinerja merupakan pencapaian hasil kerja yang didapat oleh karyawan atau pegawai dalam sebuah perusahaan sesuai dengan wewenang serta tanggung jawab masing-masing karyawan dalam upaya untuk mencapai tujuan perusahaan secara resmi, tidak melanggar hukum serta tidak bertentangan dengan moral dan etika. Dimana kinerja merupakan hasil kerja yang didapatkan karyawan pada sebuah perusahaan yang diperolehnya melalui kesesuaian

wewenang dan tanggung jawab yang diberikan sebagai bentuk upayanya untuk dapat memperoleh target yang illegal”.

Berdasarkan uraian tersebut, bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang diraih dari prestasi kerja, kinerja individual, dan kemampuan menyelesaikan tugas secara optimal sehingga tercapai tujuan perusahaan.

2. Pentingnya Kinerja

Kinerja sangat penting bagi organisasi karena kinerja yang tinggi tentu dapat mengurangi angka absensi atau tidak bekerja karena malas, kinerja yang tinggi dari buruh dan karyawan maka pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat, kinerja yang tinggi pihak organisasi memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan karena semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka semakin besar angka kerusakan, kinerja yang tinggi otomatis membuat karyawan akan merasa senang bekerja sehingga kecil kemungkinan karyawan akan pindah bekerja ke tempat lain, kinerja yang tinggi dapat mengurangi angka kecelakaan karena karyawan yang mempunyai kinerja tinggi cenderung bekerja dengan hati-hati dan teliti sehingga bekerja sesuai dengan prosedur yang ada.

3. Dimensi dan Indikator Kinerja

Dimensi kinerja menurut Bernardin & Russel (2018:69), berpendapat, *a way of measuring the contribution of individuals to their organization* yaitu untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja, antara lain adalah :

- a. Kualitas (*Quality*), merupakan tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
- b. Kuantitas (*Quantity*), merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu (*Timeliness*), merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.
- d. Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*), merupakan tingkatan dimana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber data yang ada.

4. Manfaat Kinerja

Menurut Rivai (2013:315), manfaat kinerja pada dasarnya meliputi :

- a. Perbaikan prestasi, dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan.
- b. Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya.
- c. Sebagai perbaikan kinerja pegawai.
- d. Sebagai latihan dan pengembangan pegawai.
- e. Umpan balik sumber daya manusia. Prestasi yang baik atau buruk diseluruh perusahaan mengidentifikasikan seberapa baik sumber daya manusianya berfungsi.

5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Davis dalam Mangkunegara (2017:67), adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasi memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ di atas rata-

rata. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

6. Karakteristik Kinerja

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2002:68) :

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan bali (*feedback*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah di program.

7. Pengukuran Kinerja

Kinerja pengukuran kinerja menurut Sedarmayanti (2017:286) menyatakan bahwa terdapat beberapa aspek pengukuran kinerja, yaitu:

- a. Produktivitas: kemampuan dalam menghasilkan produk dan jasa.
- b. Kualitas: memproduksi barang dan jasa dengan memenuhi standar kualitas.
- c. Ketepatan waktu: waktu yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa.
- d. Putaran waktu: waktu yang di butuhkan dalam setiap proses perubahan barang dan jasa, kemudian sampai kepada konsumen.
- e. Penggunaan sumber daya dan biaya: sumber daya yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa, serta biaya yang diperlukan.

8. Evaluasi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017:13,) menyatakan evaluasi kinerja sebagai berikut:

- a. Fokusnya adalah membina kekuatan untuk menyelesaikan setiap persoalan yang timbul dalam pelaksanaan evaluasi kinerja. Jadi bukan semata-mata menyelesaikan persoalan itu sendiri, namun pimpinan dan karyawan mampu menyelesaikan persoalannya dengan baik setiap saat, setiap ada persoalan baru. Jadi yang penting adalah kemampuannya.

- b. Selalu didasarkan atas suatu pertemuan pendapat, misalnya dari hasil diskusi antara karyawan dengan penyelia langsung, suatu diskusi yang konstruktif untuk mencari jalan yang terbaik dalam meningkatkan mutu yang tinggi.
- c. Suatu proses manajemen yang alami, jangan merasa dan menimbulkan kesan terpaksa, namun dimasukkan secara sadar ke dalam *corporate planning*, dilakukan secara periodik, terarah dan terprogram, bukan kegiatan yang hanya setahun sekali atau kegiatan yang dilakukan jika manajer ingat saja.

Menurut Hamali (2016:110), evaluasi kinerja terdapat delapan evaluasi kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Penilai

Penilai adalah karyawan yang mempunyai hak dan kewajiban untuk menilai kinerja ternilai. Hak dan kewajiban penilai untuk menilai kinerja karyawan yang ternilai umumnya ditentukan oleh peraturan perusahaan, deskripsi kerja, dan undang-undang ketenagakerjaan.

- b. Mengumpulkan informasi

Evaluasi kinerja merupakan proses mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai. Evaluasi kinerja merupakan bagian ilmu penelitian, oleh karena itu proses pengumpulan informasi mengenai kinerja ternilai harus dilakukan dengan menggunakan kaidah-kaidah ilmu penelitian atau riset.

c. Kinerja

Keluaran kerja ternilai yang diisyaratkan oleh organisasi tempat kerja ternilai yang terdiri dari hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan.

d. Ternilai

Ternilai adalah karyawan dinilai oleh penilai. Ternilai adalah seorang karyawan, kelompok karyawan, atau tim kerja.

e. Dokumentasi

Dokumentasi kinerja adalah apa saja yang ditulis pada manajer dan supervisor dalam meneliti bawahannya yang melukiskan, mengevaluasi, dan mengomentari apa yang dilakukan bawahannya dan bagaimana melakukannya dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya.

f. Membandingkan kinerja ternilai dengan standar atasannya

Standar kinerja adalah ukuran, tolak ukur untuk mengukur baik buruknya kinerja karyawan ternilai. Evaluasi kinerja tidak mungkin dilaksanakan tanpa standar kinerja karyawan.

g. Dilakukan secara periodik

Pelaksanaan penilaian kinerja bergantung pada jenis pekerjaan dan organisasinya. Penilaian kinerja pada pekerjaan pemasaran.

h. Pengambilan keputusan manajemen SDM

Hasil evaluasi kinerja adalah informasi mengenai kinerja karyawan. Informasi ini digunakan untuk mendukung pengambilan

keputusan tentang ternilai. Evaluasi kinerja hanya merupakan tujuan antara dan bukan tujuan akhir. Nilai evaluasi kinerja yang baik digunakan untuk memberikan promosi, sedangkan kinerja yang buruk untuk diberikan demosi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam penulisan penelitian ini, penulis mencari berbagai sumber informasi terlebih dahulu baik dari jurnal maupun penelitian sebelumnya tentang teori yang berkaitan dengan judul yang digunakan serta membandingkan hasil yang diperolehnya sebagai bahan pertimbangan dan landasan teori-teori yang akan digunakan dalam penelitian ini. Beberapa penelitian terdahulu yang digunakan penulis untuk mendukung penelitian ini dijelaskan melalui tabel 2.1 sebagai berikut :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/ Tahun/Judul Penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
1	Ilham, Adolfina, Lucky O H Dotulong/2021/ Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Wilayah Badan Pertahanan Nasional Provinsi Sulawesi Utara	Budaya Organisasi : a. Keleluasaan kerja b. Toleransi organisasi c. Kejelasan tentang saran dan haraan d. Dukungan atasan e. Komitmen karyawan f. Pola komunikasi Lingkungan Kerja : a. Penerangan b. Suhu udara c. Suara bising d. Ruang gerak yang diperlukan	Metode penelitian : Kuantitatif, populasi dan sampel Alat analisa : Regresi linear berganda	Budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan beban kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak

	<p><i>Jurnal EMBA</i> ISSN : 2303-1174 Volume : 9 Nomor : 1</p>	<p>e. Keamanan kerja</p> <p>Beban Kerja :</p> <ol style="list-style-type: none"> Target yang harus dicapai Kondisi pekerjaan Penggunaan waktu luang Standar pekerjaan <p>Kinerja Karyawan :</p> <ol style="list-style-type: none"> Kualitas Kuantitas Ketepatan waktu Kehadiran 		<p>signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
2	<p>Yuliana Fransiska, Zilaspan Tupti/2020/ Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai</p> <p><i>Jurnal Ilmiah Magister Manajemen</i> E-ISSN 2623-2634 Volume : 3 Nomor : 2</p>	<p>Komunikasi :</p> <ol style="list-style-type: none"> Keterampilan Sikap Pengetahuan Media <p>Beban Kerja :</p> <ol style="list-style-type: none"> Faktor eksternal Faktor internal <p>Motivasi Kerja :</p> <ol style="list-style-type: none"> Kerja keras Orientasi masa depan Tingkat cita-cita yang tinggi Orientasi tugas/sasaran Usaha untuk maju Ketekunan Rekan kerja yang dipilih Pemanfaatan waktu <p>Kinerja :</p> <ol style="list-style-type: none"> Efektivitas dan efisiensi Otoritas dan tanggung jawab Disiplin Inisiatif 	<p>Metode Penelitian : Kuesioner</p> <p>Alat Analisa: Regresi linier berganda</p>	<p>Secara parsial komunikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja, beban kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja, dan motivasi memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Secara simultan komunikasi, beban kerja, dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai</p>
3	<p>Nurhasanah, Jufrizen, Zulaspan Tupti/2022/</p>	<p>Etika Kerja :</p> <ol style="list-style-type: none"> Bertanggung jawab Kerja yang positif 	<p>Metode penelitian :</p>	<p>Etika kerja berpengaruh positif dan signifikan</p>

	<p>Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening</p> <p><i>Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah</i> E-ISSN : 2599-3410 P-ISSN : 2614-3259 Volume : 5 Nomor : 1</p>	<p>c. Disiplin kerja d. Tekun e. Pendidikan</p> <p>Budaya Organisasi :</p> <p>a. Inovasi dan pengambilan resiko b. Perhatian c. Orientasi hasil d. Orientasi orang e. Orientasi tim f. Keagresifan g. Kemantapan</p> <p>Beban Kerja :</p> <p>a. Target yang harus dicapai b. Kondisi pekerjaan c. Standar pekerjaan</p> <p>Kinerja :</p> <p>a. Kualitas kerja b. Kuantitas kerja c. Dapat tidaknya diandalkan d. Sikap e. Efektifitas f. Tanggung jawab g. Disiplin h. Inisiatif</p> <p>Kepuasan Kerja :</p> <p>a. Pekerjaan itu sendiri b. Gaji c. Promosi d. Supervise e. Rekan kerja f. Kondisi kerja</p>	<p>Survey, eksplanato, kausal</p> <p>Alat analisa : Koefisien determinasi (R-Square)</p>	<p>terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Etika kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja bersifat memediasi antara budaya organisasi dengan kinerja, kepuasan kerja bersifat memediasi antara beban kerja dengan kinerja</p>
4	<p>Rusdiana Simamora, Robin/2019/ Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja</p>	<p>Lingkungan Kerja :</p> <p>a. Suasana kerja b. Hubungan dengan rekan kerja c. Tersedianya fasilitas kerja</p> <p>Budaya Organisasi :</p>	<p>Metode penelitian : Kuesioner</p> <p>Alat analisa :</p>	<p>Lingkungan kerja, budaya organisasi dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

	<p>Terhadap Kinerja Karyawan STMIK TIME Medan</p> <p><i>Jurnal Ilmiah Smart</i> P-ISSN : 2549-5836 Volume : 3 Nomor : 2</p>	<p>a. Inovasi dan pengambilan resiko b. Perhaian ke hal yang rinci c. Orientasi hasil d. Orientasi orang e. Orientasi tim f. Keagresifan g. Kemantapan</p> <p>Motivasi kerja :</p> <p>a. Kebutuhan akan prestasi b. Kebutuhan akan afiliasi c. Kebutuhan akan kekuasaan</p> <p>Kinerja :</p> <p>a. Kuantitas kerja b. Kualitas kerja c. Pengetahuan tentang pekerjaan d. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan e. Perencanaan kerja</p>	<p>Regresi linear berganda</p>	<p>STMIK TIME. Secara simultan, lingkungan kerja, budaya organisasi dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada STMIK TIME.</p>
5	<p>Risky Nur Adha, Nurul Qomariah, Achmad Hasan Hafidzi/2019/ Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember</p> <p><i>Jurnal Penelitian Ipteks</i> P-ISSN:2459-9921 E-ISSN:2528-0570 Volume : 4 Nomor :1</p>	<p>Motivasi Kerja :</p> <p>a. Kebutuhan fisik b. Kebutuhan rasa aman c. Kebutuhan sosial d. Kebutuhan akan penghargaan e. Kebutuhan dorongan mencapai tujuan</p> <p>Lingkungan Kerja :</p> <p>a. Penerangan b. Keamanan Kerja c. Kondisi Kerja d. Hubungan antara karyawan dan pimpinan e. Penggunaan warna</p> <p>Budaya Kerja :</p>	<p>Metode Penelitian : Populasi dan sampel</p> <p>Alat Analisa: Regresi linier berganda</p>	<p>Lingkungan kerja dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> a. Melaksanakan pekerjaan sesuai tugas b. Jujur dalam bekerja c. Komitmen kerja d. Tanggung jawab terhadap pekerjaan e. Mampu bekerjasama dengan rekan kerja <p>Kinerja Karyawan :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Tingkat kerapian pekerjaan b. Ketetapan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan c. Kualitas pekerjaan d. Kuantitas pekerjaan e. Pengetahuan kerja 		
6	<p>Hendra/2020/ Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan</p> <p><i>Maneggio :Jurnal Ilmiah Magister Manajemen</i> ISSN 2623-2634 Volume : 3 Nomor : 1</p>	<p>Budaya Organisasi :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko b. perhatian terhadap detil c. berorientasi kepada hasil d. berorientasi kepada manusia e. berorientasi tim f. agresifitas g. stabilitas <p>Pelatihan :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Instruktur b. Peserta c. Materi d. Tujuan e. Metode f. Sasaran <p>Motivasi :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kerja keras b. Orientasi masa depan c. Tingkat cita-cita yang tinggi 	<p>Metode Penelitian : Pendekatan asosiatif</p> <p>Alat Analisa: Regresi linier berganda</p>	<p>Secara simultan budaya organisasi, pelatihan dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> d. Orientasi tugas dan keseriusan tugas e. Usaha untuk maju f. Ketekunan bekerja g. Hubungan dengan rekan kerja h. Pemanfaatan waktu <p>Kinerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kuantitas b. Kualitas c. Ketepatan waktu d. Efektivitas biaya e. Kebutuhan akan pengawasan f. Hubungan antar perseorangan 		
7	<p>Imelda Andayani, Satria Tirtayasa/2019/ Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai</p> <p><i>Maneggio: Jurnal Ilmial Magister Manajemen</i> ISSN 2623-2634 Volume : 2 Nomor : 1</p>	<p>Kepemimpinan :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Iklim saling mempercayai b. Penghargaan terhadap ide bawahan c. Memperhitungkan perasaan para bawahan d. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi bawahan e. Perhatian pada kesejahteraan bawahan f. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan proposional g. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas <p>Budaya Organisasi :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Inovasi b. Memperhatikan detail 	<p>Metode Penelitian : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisa: Regresi linier berganda</p>	<p>Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Motivasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> c. Orientasi pada hasil d. Orientasi individu e. Orientasi pada tim f. Keagresifan g. Stabilitas <p>Motivasi :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Monetary motivational</i> : gaji dan bonus b. <i>Non-monetary motivational</i> : jaminan kesejahteraan karyawan dan promosi <p>Kinerja Pegawai :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kualitas kerja b. Kuantitas kerja c. Tanggung jawab d. Kerjasama e. Inisiatif 		
8	<p>Syardiansah, Maulana Rahman/2022/Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p><i>Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia</i> E-ISSN : 2301-8313 Volume : 13 Nomor : 1</p>	<p>Kompensasi :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kompensasi finansial b. Kompensasi non finansial <p>Beban Kerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Faktor eksternal b. Faktor internal c. Faktor psikologis <p>Disiplin Kerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Tujuan dan kemampuan b. Teladan pimpinan c. Balas jasa d. Keadilan e. Pengawasan melekat f. Sanksi hukuman g. Ketegasan h. Hubungan kemanusiaan 	<p>Metode Penelitian : Sampling</p> <p>Alat Analisa : Regresi linier berganda</p>	<p>Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, beban kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan secara simultan kompensasi, beban kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Socfindo Kabupaten Aceh Tamiang.</p>

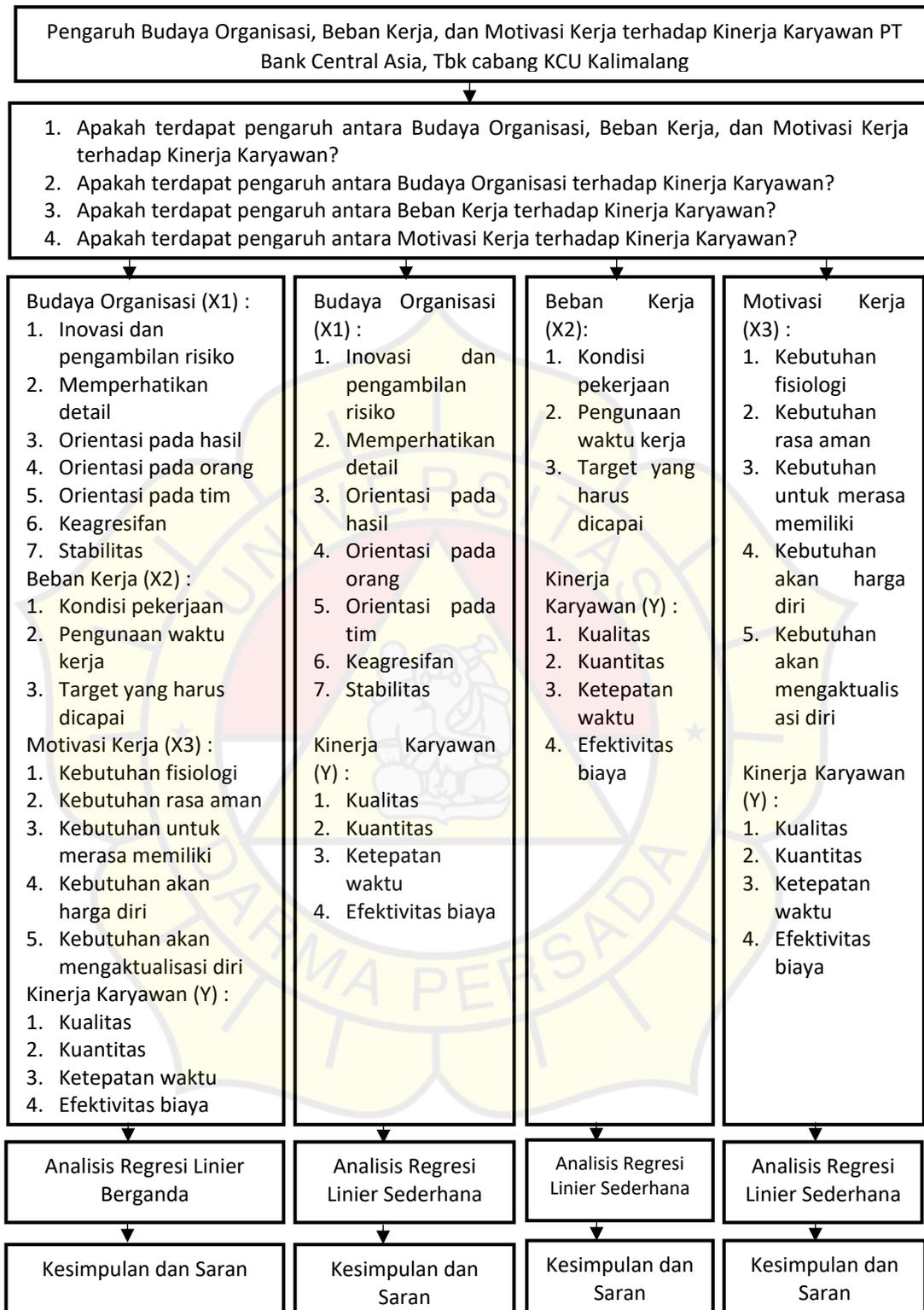
		<p>Kinerja :</p> <ol style="list-style-type: none"> Efektifitas dan efisiensi Otoritas dan tanggung jawab dalam organisasi yang baik Disiplin 		
9	<p>Junita Sari, Realize/2020/Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Nissin Kogyo Batam</p> <p><i>Jurnal Ilmiah Maksitek</i> ISSN 2655-4399 Volume : 5 Nomor : 2</p>	<p>Budaya Organisasi :</p> <ol style="list-style-type: none"> Inisiatif individu Tanggung jawab Integritas <p>Motivasi :</p> <ol style="list-style-type: none"> Kebutuhan fisiologis Kebutuhan rasa aman Kebutuhan sosial Kebutuhan penghargaan Kebutuhan aktualisasi diri <p>Kinerja :</p> <ol style="list-style-type: none"> Kualitas Kuantitas Ketepatan waktu Efektifitas Kemandirian Komitmen kerja 	<p>Metode Penelitian : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisa : Regresi linier berganda</p>	<p>Budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
10	<p>Riffandy Pratama, Harif Amali Rivai/2021/Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cafe Dan Restoran Di Kota Padang</p> <p><i>Jurnal Riset Bisnis</i></p>	<p>Kepemimpinan Transformasional :</p> <ol style="list-style-type: none"> Pengaruh idealisme Motivasi yang menginspirasi Rangsangan intelektual Pertimbangan individu <p>Budaya Organisasi :</p> <ol style="list-style-type: none"> <i>Tax-based orientation</i> <i>Result-based orientation</i> <i>Human resource oriented</i> 	<p>Metode Penelitian : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisa : <i>Partial Least Square</i></p>	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi, Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>

	E-ISSN 2598-005X P-ISSN 2581-0863 Volume : 4 Nomor : 2	d. <i>Growth and empowerment oriented</i> Motivasi : a. Prestasi/penghargaan b. Pengakuan c. Partisipasi dijalankannya Kinerja : a. <i>Quantity of work</i> b. <i>Quality of work</i> c. <i>Cooperation</i> d. <i>Target</i>		
--	---	---	--	--

Sumber : Data diolah penulis pada tahun 2022

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian sebelumnya serta permasalahan yang telah dikemukakan, maka sebagai dasar untuk merumuskan hipotesis, berikut kerangka pemikiran teoritis yang dituangkan dalam model penelitian seperti ditunjukkan pada gambar 2.2 berikut :



Gambar 2.2

Kerangka Pemikiran

Sumber : Data diolah oleh penulis pada tahun 2022

2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:63) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data atau kuesioner. Berdasarkan uraian dan hasil penelitian yang dikembangkan oleh para ahli dan peneliti terdahulu di atas, maka hipotesis simultan yang diambil oleh penulis dari penelitian ini adalah:

1. Apakah Budaya Organisasi (X_1), Beban Kerja (X_2), dan Motivasi Kerja (X_3) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)?

Ho1 : Budaya Organisasi (X_1), Beban Kerja (X_2), dan Motivasi Kerja (X_3) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

Ha1 : Budaya Organisasi (X_1), Beban Kerja (X_2), dan Motivasi Kerja (X_3) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

2. Apakah Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)?

Ho2 : Budaya Organisasi (X_1) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

Ha2 : Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

3. Apakah Beban Kerja (X_2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)?

H_{02} : Beban Kerja (X_2) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

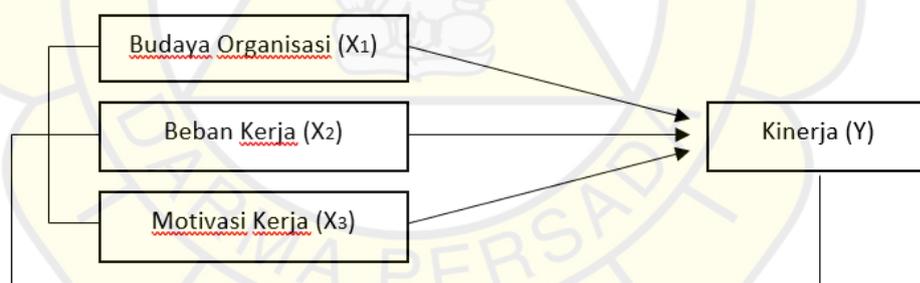
H_{a2} : Beban Kerja (X_2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

4. Apakah Motivasi Kerja (X_3) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)?

H_{02} : Motivasi Kerja (X_3) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

H_{a2} : Motivasi Kerja (X_3) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

Dari hipotesa yang ditetapkan tersebut, dapat dijelaskan hubungan antara variabel budaya organisasi, beban kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui gambar 2.3 sebagai berikut :



Sumber : Data diolah oleh penulis pada tahun 2022

Gambar 2.3 Paradigma Penelitian

Pada gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat tiga variabel independent yaitu budaya organisasi (X_1), beban kerja (X_2), motivasi kerja (X_3) dan satu variabel dependen yaitu kinerja (Y), dimana budaya organisasi (X_1) mempengaruhi kinerja (Y) secara parsial atau

individu dengan rumusan persamaan regresi : $Y = a + bx$. Berikutnya budaya organisasi (X_1), beban kerja (X_2), dan motivasi kerja (X_3) mempengaruhi kinerja (Y) secara simultan dengan rumusan persamaan regresi : $Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$.

