BAB II
TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka dapat diartikan sebagai penegasan atas batas-batas logis penelitian dan menjadi petunjuk bagi peneliti untuk memperhitungkan apa yang relevan dan apa yang tidak relevan untuk kemudian dikaji dalam penelitiannya, atau sampai batas mana penelitian akan dilakukan dan asumsi yang mendasari penelitan tersebut dilakukan.

2.1.1 Beban Kerja

Seorang karyawan atau pegawai dalam sebuah perusahaan atau organisasi pastinya memiliki beban kerja masing-masing. Sebuah kewajiban bagi seorang karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai target dan standar perusahaan. Beban kerja selayaknya sesuai dengan kemampuan karyawan.

2.1.1.1 Pengertian Beban Kerja

Menurut Vanchapo (2020: 1) beban kerja adalah beberapa aktvitas atau proses yang wajib dikerjakan oleh seorang karyawan/pegawai dalam suatu waktu tertentu.

Menurut Hutabarat (2018: 7) beban kerja adalah usaha yang harus dikeluarkan oleh seseorang untuk memenuhi permintaan dari pekerjaan tersebut.

Dari pengertian para ahli yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa pengertian dari beban kerja adalah suatu aktivitas/kegiatan/proses berupa usaha/pekerjaan yang harus dikerjakan dan

diselesaikan oleh seorang karyawan/pekerja dalam jangka waktu yang telah ditentukan untuk pemenuhan permintaan dari pekerjaan tersebut.

2.1.1.2 Jenis Beban Kerja

Menurut Vanchapo (2020: 5) beban kerja meliputi 2 jenis yaitu:

1. Beban Kerja Kuantitatif

   Beban berlebih secara fisik ataupun mental, yaitu individu harus melakukan terlalu banyak hal dalam pekerjaannya dan dapat memungkinkan menjadi sumber stres pekerjaan. Unsur lain yang menimbulkan beban berlebih kuantitatif ini adalah desakan waktu. Pada saat atau kondisi tertentu waktu akhir *(dead line)* dapat menjadi stimulus untuk menghasilkan prestasi kerja yang baik, namun bila tekanan waktu tersebut menimbulkan banyak kesalahan dalam pekerjaan atau menyebabkan gangguan kesehatan pada individu maka ini mencerminkan adanya beban kerja berlebih kuantitatif.

2. Beban Kerja Kualitatif

   Beban kerja kualitatif adalah pada individu akibat tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi dari batas kemampuan kognitif dan teknis individu. Pada batasan tertentu, beban kerja tersebut menyebabkan pekerjaan menjadi tidak produktif dan menjadi destruktif bagi individu pekerja. Bila berkelanjutan akan timbul kelelahan mental dan dapat tampil dalam bentuk reaksi emosional dan psikomotor secara patologis.

2.1.1.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Beban Kerja

Suatu lembaga/perusahaan tentunya memiliki harapan agar beban yang diampu seorang karyawan tidak memberatkan dan sesuai dengan

kemampuan/kompetensi seorang karyawan pada umumnya. Faktor-faktor yang memengaruhi beban kerja menurut Koesomowidjojo (2017: 24) antara lain:

1. Faktor Internal

   Faktor internal yang memengaruhi beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal seperti berupa jenis kelamin, usia, postur tubuh, status kesehatan (faktor somatis) dan motivasi, kepuasan, keinginan, atau persepsi (faktor psikis). Jenis kelamin, usia, postur tubuh, dan status kesehatan adalah hal yang dipertimbangkan oleh perusahaan/lembaga/institusi dalam memberikan tanggung jawab suatu pekerjaan. Kenyamanan kerja akan menentukan tinggi rendahnya beban kerja yang diterima oleh seorang karyawan. Selain faktor fisik yang akan memengaruhi beban kerja, faktor psikis yang berupa motivasi, kepuasan, keinginan, atau persepsi juga akan ikut memengaruhi beban kerja seorang karyawan. Motivasi seseorang akan sangat menentukan kualitas kerjanya. Motivasi kerja yang rendah tentunya dapat menyebabkan seorang karyawan melakukan pekerjaannya tidak sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh perusahaan/lembaga/instansi.

2. 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:

a. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang berhubungan dengan kimiawi, psikologis, biologis, dan lingkungan kerja secara fisik. Lingkungan kerja yang nyaman tentunya akan berpengaruh terhadap kenyamanan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Akan tetapi, apabila lingkungan kerja dalam hal ini penerangan cahaya yang kurang optimal, suhu ruangan yang panas, debu, asap, paparan zat kimia selama bekerja, kondisi sirkulasi udara dalam ruang kerja karyawan/ruang produksi, rendahnya kesadaran untuk melakukan manajemen ruangan sehingga kebisingan akibat suara mesin atau produksi suara lainnya yang akan timbul selama dalam proses produksi, tentunya akan membuat ketidak nyamanan bagi karyawan. Pada puncaknya karyawan akan melakukan pekerjaan tidak sesuai standar atau tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya akibat dari kondisi lingkungan yang kurang mendukung.

b. Tugas-Tugas Fisik

Tugas-tugas fikik yang dimaksud adalah hal-hal yang berhubungan dengan alat-alat dan sarana bantu dalam menyelesaikan pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan, bahkan hingga tingkat kesulitan yang dihadapi ketika menyelesaikan pekerjaan.

c. Organisasi Kerja

Seorang karyawan tentunya membutuhkan jadwal kerja yang teratur dalam menyelesaikan pekerjaanya sehingga lamanya waktu bekerja, *shift* kerja, istirahat, perencanaan karier hingga penggajian/pengupahan akan turut

memberikan kontribusi terhadap beban kerja yang dirasakan oleh masing-masing karyawan. Jadwal kerja karyawan dalam *shift* kerja bukanlah hal yang menyenangkan untuk dilakukan. Aturan organisasi untuk mengatur *shift* kerja sesuai periode tertentu, akan sangat melelahkan bagi karyawan yang menjalaninya. Stres/tekanan kerja yang dialami dapat berupa tekanan fisik ataupun psikis. Tekanan fisik yang dialami dapat berupa kelelahan yang berlebihan ketika harus menghadapi pekerjaan, sakit kepala, sakit perut, berkeringat dingin, jantung berdebar-debar, atau merasakan ketegangan otot dan sendi yang berlebihan, baik saat bekerja, akan bekerja, maupun setelah pekerjaan terselesaikan. Sementara itu, tekanan psikis yang dialami oleh karyawan yang mengalami beban kerja cukup tinggi dapat berupa kecemasan, kebingungan, dan kemarahan pada teman sekerja, atasan, bahkan perusahaan.

2.1.1.4 Aspek Beban Kerja

Koesomowidjojo (2017: 36) menjelaskan bahwa kemampuan kerja yang berbeda-beda antara satu karyawan dan karyawan lain membuat suatu organisasi melakukan penghitungan beban kerja yang dapat dipandang dari 3 aspek, yaitu aspek fisik, aspek mental, dan aspek penggunaan waktu. Perhitungan beban kerja dipandang dari aspek fisik adalah perhitungan beban kerja yang mendasarkan kriteria-kriteria fisik manusia. Perhitungan beban kerja dipandang dari aspek mental adalah perhitungan beban kerja yang mempertimbangkan aspek psikologis karyawan yang berpengaruh terhadap kualitas dan kuantitas kerja. Sementara itu,

perhitungan beban kerja yang dipandang dari aspek penggunaan waktu adalah bagaimana karyawan memanfaatkan waktu untuk bekerja.

1. Aspek Beban Kerja Fisik

   Pada beban kerja fisik fisiologis, organisasi akan mengadakan pemeriksaan kesehatan secara menyeluruh kepada karyawan, yaitu pada sistem faal tubuh, denyut jantung, pernapasan, serta fungsi alat indera pada tubuh karyawan. Kesehatan karyawan tentunya menjadi hal yang akan menjadi pertimbangan penting bagi organisasi untuk melanjutkan atau menghentikan kerjasama. Adanya gangguan kesehatan pada karyawan tentunya akan mengganggu proses dan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Seringnya karyawan absen untuk alasan kesehatan tentunya akan berpengaruh pada kinerjanya sendiri sebagai karyawan serta akan menghambat atau menurunkan kinerja timnya sehingga pada akhirnya akan berpengaruh pada produktivitas organisasi.

2. Aspek Beban Kerja Psikis

   Beban kerja psikis karyawan merupakan beban kerja yang timbul saat karyawan melakukan aktivitas mental/psikis di lingkungan kerjanya. Organisasi tidak hanya akan menilai beban kerja secara fisik, tetapi juga dibutuhkan penilaian mental dari seorang karyawan. Pada penilaian beban kerja psikis, organisasi akan menilai bagaimana tanggung jawab, kewaspadaan karyawan atas pekerjaan yang dihadapi, tingkat konsentrasi yang dimiliki oleh karyawan, bahkan bagaimana seorang karyawan berinteraksi dengan lingkungan kerjanya.

3. Aspek Pemanfaatan Waktu

Perhitungan beban kerja yang mendasarkan pada aspek pemanfaatan waktu dibedakan menjadi 2 hal berikut:

a. Pekerjaan yang dilakukan berulang (*repetitif*)

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

b. Pekerjaan yang dilakukan tidak berulang (*nonrepetitif*)

Pekerjaan *nonrepetitif* merupakan pekerjaan yang memiliki pola tidak menentu. Pekerjaan ini biasanya berhubungan dengan pekerjaan-pekerjaan administratif dan karyawan-karyawan yang beraktivitas di balik meja. Perlu dicermati bahwa beban kerja yang diampu oleh karyawan tidak hanya berlaku bagi karyawan yang berkaitan langsung dengan pekerjaan-pekerjaan fisik yang terlihat berat. Pekerjaan-pekerjaan *nonrepetitif* pun beresiko meningkatkan angka beban kerja karyawan apabila organisasi/perusahaan tidak jeli dan mengatasi hal tersebut.

2.1.1.5 Manfaat Analisis Beban Kerja

Suatu organisasi melakukan analisis beban kerja untuk dapat memperbaiki kualitas dari sumber daya manusia yang diberdayakan. Adapun manfaat analisis beban kerja menurut Koesomowidjojo (2017: 91) sebagai berikut:

1. Penentuan Jumlah Kebutuhan Karyawan.

   Melakukan penentuan jumlah kebutuhan karyawan ditujukan agar organisasi memiliki dasar untuk melakukan penambahan (rekrutmen) atau pengurangan (PHK) tenaga kerja pada suatu unit kerja. Dengan mengetahui jumlah tenaga kerja optimal dan komposisi yang dibutuhkan pada tiap unit kerja yang berbeda, diharapkan akan meningkatkan efektivitas sumber daya manusia. Peningkatan efektivitas kerja karyawan pada tiap-tiap unit kerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja atau prestasi karyawan, yang pada akhirnya akan berpengaruh pada promosi, peningkatan karier dari masing-masing karyawan.

2. Melakukan Proses yang Terorganisir dalam Melakukan Penambahan atau Pengurangan Karyawan.

   Proses yang terorganisir dalam melakukan penambahan atau pengurangan karyawan diharapkan akan menempatkan karyawan sesuai kualifikasi dan pendidikannya. Karyawan yang memiliki kualifikasi baik dan berprestasi tentunya akan ditempatkan pada posisi-posisi strategis dalam organisasi, mendapatkan fasilitas yang jauh lebih baik dalam organisasi. Namun, bagi karyawan yang memiliki kualifikasi rendah, organisasi tentunya akan mengarahkan karyawan tersebut mengikuti program pelatihan dan pengembangan atau dilakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) apabila tidak dapat memperbaiki kinerjanya.

3. Melakukan Penyempurnaan Tugas dalam Jabatan-Jabatan yang Ada pada Setiap Organisasi.

   Untuk mencapai suatu kinerja organisasi yang unggul, penempatan sumber daya manusia akan disesuaikan dengan kompetensinya. Jabatan-jabatan strategis yang dipegang oleh sumber daya manusia yang mumpuni akan ikut meningkatkan produktivitas organisasi.

4. Melakukan Penghitungan Beban Kerja Karyawan dalam Satu Periode Tertentu.

   Dengan melakukan perhitungan beban kerja karyawan dalam satu periode tertentu akan diketahui apakah dalam suatu unit kerja dibutuhkan tambahan tenaga kerja atau bahkan pengurangan tenaga kerja. Jumlah tenaga kerja yang sedikit tentunya tentunya akan menghambat tumbuh kembang perusahaan. Demikian pula apabila jumlah tenaga kerja berlebihan, efektivitas kerja dalam suatu unit kerja/organisasi tentunya akan berkurang.

5. Penyempurnaan SOP *(Standard Operating Procedure).*

   Penyempurnaan SOP akan dilakukan setelah mendapatkan hasil analisis beban kerja. Hal ini dilakukan apabila pada beberapa unit kerja ditemukan satu atau beberapa pekerjaan yang memiliki beban kerja atau mendatangkan dampak kerja yang cukup signifikan, baik kepada karyawan sebagai individu, unit kerja sebagai kelompok maupun perusahaan sebagai organisasi dimana karyawan tersebut bekerja.

6. Penyempurnaan Struktur Organisasi.

   Penyempurnaan dalam struktur organisasi pasti akan dilakukan pada organisasi mana pun di dunia. Penyempurnaan ini tentunya dengan tujuan agar unsur-

unsur di dalam organisasi yang mengalami perubahan utamanya karyawan yang bekerja di dalamnya dapat bekerja sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Ketika analisis beban kerja dilakukan, akan diketahui pada bagian mana sajakah yang memerlukan perbaikan akibat dari terlalu tingginya atau terlalu rendahnya beban kerja karyawan pada bagian-bagian dalam organisasi.

7. Pengukuran Waktu Kerja dan Melakukan Penentuan Standar Waktu dalam Menyelesaikan Tugas.

   Dalam menjalankan operasional organisasi, penentuan standar waktu dalam menyelesaikan tugas akan menjadi salah satu hal yang mutlak dijadikan tolok ukur apakah suatu pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik atau tidak. Minimnya penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan target waktu akan berimbas pada produktivitas organisasi. namun, pada penetapan standar waktu kerja tentunya akan disesuaikan dengan kompetensi karyawan.

8. Penentuan Jumlah Kebutuhan Pelatihan *(Training Needs)* bagi Karyawan.

   Dengan adanya analisis beban kerja, organisasi dapat menentukan jumlah kebutuhan pelatihan bagi karyawan. Penentuan jumlah kebutuhan pelatihan bagi karyawan dengan cara mengidentifikasi waktu normal tiap karyawan nilainya lebih besar dibandingkan dengan waktu standar yang digunakan untuk melakukan suatu pekerjaan/aktivitas. Dengan mengimplementasikan analisis beban kerja, organisasi/perusahaan akan dapat melakukan prediksi, menetapkan perhitungan komposisi jumlah karyawan, komposisi kualifikasi karyawan, dan komposisi pekerjaan. Dengan analisis beban kerja inilah, organisasi akan mendapatkan hasil kinerja dan efisiensi yang jauh lebih baik

dari para karyawannya sehingga pada akhirnya akan dapat meningkatkan laju produktivitas organisasi/perusahaan.

2.1.1.6 Indikator Beban Kerja

Dalam dunia kerja dikenal beberapa indikator untuk mengetahui seberapa besar beban kerja yang harus diemban oleh karyawan. Adapun indikator beban kerja menurut Koesomowidjojo (2017: 33) antara lain:

1. Kondisi Pekerjaan

   Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik. Misalnya, 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 mensosialisasikan SOP *(Standard Operating Procedure)* kepada semua unsur di dalam lembaga sehingga karyawan yang bekerja didalamnya dapat:

   a. Mudah mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan;
   b. Meminimalisasi kesalahan dalam melaksanakan tahapan pekerjaan;
   c. Meminimalisasi kecelakaan kerja;
   d. Mengurangi beban kerja karyawan dan meningkatkan *comparability*, *credibility*, dan *defensibility*;
   e. Memudahkan evaluasi atas setiap proses kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan/lembaga/instansi;

f. Memudahkan karyawan dalam mengambil keputusan apabila terdapat perubahan dalam prosedur kerja sehingga kualitas kerja yang ditetapkan akan jauh lebih mudah dicapai; dan

g. Memudahkan karyawan untuk memiliki komunikasi yang baik dengan atasan ataupun rekan sekerja.

2. Penggunaan Waktu Kerja

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP tentunya akan meminimalisasi beban kerja karyawan. Namun, ada kalanya suatu organisasi tidak memiliki SOP atau tidak konsisten dalam melaksanakan SOP, penggunaan waktu kerja yang diberikan kepada karyawan cenderung berlebihan atau sangat sempit. Rasa bosan yang melanda dari hari ke hari karena beban pekerjaan yang terlalu ringan akan membuat karyawan merasa bosan berada di tempat kerjanya. Dari hari ke hari pun demikian sehingga karyawan akan makin terbebani dengan pekerjaan yang didelegasikan kepada dirinya.

3. 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 seimbangnya 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. Beban kerja yang tinggi atau beban

kerja yang terlalu rendah akan berdampak bagi seorang karyawan. Selain akan menimbulkan stres kerja, meingkatkan tingkat absensi, menurunkan angka konsentrasi, menurunkan kualitas hasil kerja, dan akhirnya dapat memengaruhi kesehatan dan keselamatan kerja.

2.1.2 Motivasi

Seorang karyawan yang bekerja dalam sebuah perusahaan atau organisasi memiliki latar belakang yang berbeda. Hal itu membuat kebutuhan dan keinginan setiap karyawan juga berbeda. Pemenuhan kebutuhan dan keinginan karyawan oleh perusahaan bisa mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat sehingga bisa memengaruhi kinerjanya dalam perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Motivasi

Suparyadi (2015: 417) mengemukakan bahwa motivasi adalah sebuah stimulus/ dorongan dimana penyebabnya adalah sebuah kebutuhan yang merujuk perilaku individu untuk meraih suatu tujuan.

Menurut Mangkunegara (2019: 61) motivasi adalah keadaan atau tenaga yang mengalihkan diri karyawan secara teratur dan fokus untuk menggapai tujuan organisasi perusahaan.

Menurut Siagian (2012: 138) motivasi adalah daya pendorong yang membuat karyawan atau organisasi sudi untuk mengeluarkan kapasitas/kompetensi, dengan keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk mengadakan berbagai aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya dan menjalankan kewajibannya guna meraih tujuan dan sasaran organisasi yang sudah dibuat dan dirancang sebelumnya.

Zainal *et al*. (2015: 607) mendefinisikan motivasi yaitu sebuah rangkaian perilaku dan nilai-nilai yang berpengaruh terhadap individu dalam rangka menggapai hal yang khusus atau spesial selaras dengan tujuan individu.

Menurut Hasibuan (2019: 143) motivasi adalah pengerahan daya penggerak yang menghasilkan semangat dan gairah kerja seseorang supaya mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk meraih kepuasan.

Dari pengertian para ahli yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa pengertian dari motivasi adalah sebuah dorongan yang ada dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau kegiatan yang mengarah pada kegairahan bekerja guna mencapai tujuan perusahaan/organisasi, yang telah ditentukan sebelumnya dengan didasari kebutuhan individu masing-masing.

2.1.2.2 Asas dan Tujuan Motivasi

Asas-asas motivasi ini mencakup asas mengikutsertakan, komunikasi, pengakuan, wewenang yang didelegasikan, dan perhatian timbal balik (Hasibuan, 2019: 146).

1. Asas Mengikutsertakan

   Asas mengikutsertakan maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, bawahan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah kerjanya akan meningkat.

2. Asas Komunikasi

Asas komunikasi maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala yang dihadapi. Dengan asas komunikasi, motivasi kerja bawahan akan meningkat. Sebab semakin banyak seseorang mengetahui suatu soal, semakin besar pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut. Jika seorang pemimpin secara nyata berikhtiar untuk senantiasa memberikan informasi kepada bawahannya, ia akan berkata, “Saya rasa saudara orang penting. Saya hendak memastikan bahwa saudara mengetahui apa yang sedang terjadi”. Dengan cara ini, bawahan akan merasa dihargai dan akan lebih giat bekerja.

3. Asas Pengakuan

Asas pengakuan maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya. Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin, jika mereka terus menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya. Dalam memberikan pengakuan atau pujian kepada bawahan hendaknya dijelaskan bahwa dia patut menerima penghargaan itu, karena prestasi kerja atau jasa-jasa yang diberikannya. Pengakuan dan pujian harus diberikan dengan ikhlas di hadapan umum supaya nilai pengakuan atau pujian itu semakin besar.

4. Asas Wewenang yang Didelegasikan

Yang dimaksud asas wewenang yang didelegasikan adalah mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan, berkreativitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer. Dalam

pendelegasian ini, manajer harus meyakinkan bawahan bahwa karyawan mampu dan dipercaya dapat menyelesaikan tugas-tugas itu dengan baik. Misalnya dengan mengatakan, “Ini suatu pekerjaan. Saudara dapat mengambil keputusan sendiri bagaimana harus melakukannya”. Dengan tindakan ini manajer menyatakan secara jelas bahwa bawahan itu cakap dan penting. Asas ini akan memotivasi moral atau gairah bekerja bawahan sehingga semakin tinggi dan antusias.

5. Asas Perhatian Timbal Balik

Asas perhatian timbal balik adalah memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan di samping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan. Misalnya, manajer minta supaya karyawan meningkatkan prestasi kerjanya sehingga perusahaan memperoleh laba yang lebih banyak. Apabila laba semakin banyak, balas jasa mereka akan dinaikkan. Jadi ada perhatian timbal balik untuk memenuhi keinginan semua pihak. Dengan asas motivasi ini diharapkan prestasi kerja karyawan akan meningkat.

Adapun tujuan motivasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2019: 146) adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan;
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan;
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan;

6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan;
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan;
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya;
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.2.3 Fungsi Motivasi

Motivasi mempunyai fungsi penting bagi kepemimpinan, organisasi dan para individu anggota organisasi. Fungsi tersebut menurut Wirawan (2013: 678) antara lain sebagai berikut:

1. Mendorong para anggota organisasi untuk bekerja dan bertindak. Tanpa motivasi orang tidak akan bertindak, bergerak dan bekerja baik untuk dirinya sendiri atau untuk organisasi. Hanya tenaga kerja, atau para pengikut yang mempunyai motivasi kerja dapat dimanfaatkan oleh pemimpin untuk bekerja. Oleh karena itu, tugas utama pemimpin adalah membangun keinginan, kemauan dan antusiasme atau motivasi para pengikutnya untuk bekerja, bertindak dan bergerak untuk merealisasi visi dan misi pemimpin. Akan tetapi, untuk menghasilkan kinerja tinggi pegawai harus mempunyai keterampilan, kompetensi dan kemampuan untuk melaksanakan tugasnya.
2. Meningkatkan level efisiensi para pegawai dan organisasi. Pegawai yang termotivasi melaksanakan pekerjaannya menurunkan biaya supervisi karena tak perlu diperintah dan diawasi untuk melaksanakan tugas rutinnya. Pegawai yang termotivasi melaksanakan tugasnya akan bekerja secara maksimal tidak

hanya bekerja untuk sekadar memenuhi standar kinerja minimalnya. Kinerja para pegawai yang tinggi menghasilkan kinerja organisasi yang tinggi.

3. Stabilitas tenaga kerja. Pegawai yang mempunyai motivasi kerja tinggi mempunyai kepuasan kerja, etos kerja, disiplin kerja, dan semangat kerja yang tinggi. Pegawai yang mempunyai karakteristik seperti itu kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi pindah kerja ke lain organisasi dan akan bekerja sampai pensiun. Dengan demikian kuantitas dan kualitas tenaga kerja organisasi akan stabil.

2.1.2.4 Model-Model Motivasi

Model motivasi berkembang dari teori klasik (tradisional) menjadi teori modern, sesuai dengan perkembangan peradaban dan ilmu pengetahuan. Model-model motivasi menurut Hasibuan (2019: 148) diantaranya:

1. Model Tradisional

   Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat, perlu diterapkan sistem insentif (uang/barang) kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin banyak produksinya semakin besar pula balas jasanya. Jadi, motivasi bawahan hanya untuk mendapatkan insentif (uang/barang) saja.

2. Model Hubungan Manusia

   Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah kerjanya meningkat ialah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Sebagai akibatnya, karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam

pekerjaannya. Dengan memerhatikan kebutuhan materiil dan nonmateriil karyawan, motivasi kerjanya akan meningkat pula. Jadi motivasi karyawan adalah untuk mendapatkan materiil dan nonmateriil (jamak).

3. Model Sumber Daya Manusia

Model ini mengatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang atau barang atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini, karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik. Karyawan bukanlah berprestasi baik karena merasa puas, melainkan karena termotivasi oleh rasa tanggung jawab yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Jadi menurut model sumber daya manusia, untuk memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan atau kebijaksanaan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi moral atau gairah bekerja seseorang akan meningkat, jika kepada mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.

2.1.2.5 Teori-Teori Motivasi

Adanya kesediaan untuk menggunakan secara maksimum hasil usaha dalam mencapai tujuan perusahaan dengan maksud untuk memuaskan beberapa kebutuhan pribadi karyawan sendiri. Kebutuhan itu juga harus sesuai dan konsisten dengan tujuan dari perusahaan itu sendiri. Pemenuhan kebutuhan yang kurang akan membuat ketegangan atau perang urat saraf antara karyawan, baik atasan-bawahan atau lain sebagainya.

Menurut Hasibuan (2019: 152) Teori-teori motivasi diklasifikasikan atau dikelompokkan menjadi 3 yaitu: (1) teori kepuasan (*content theory*); (2) teori motivasi proses (*process theory*); dan (3) teori pengukuhan (*reinforcement theory*).

1. Teori Kepuasan (*Content Theory)*

Teori kepuasan mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan bertindak serta berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan seseorang dan apa yang mendorong semangat bekerja seseorang. Jadi, pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak atau semangat bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Semakin tinggi standar kebutuhan yang diinginkan, semakin giat orang itu bekerja. Hasibuan (2019: 152) mengemukakan beberapa penganut teori motivasi kepuasan, diantaranya:

a. A. H. Maslow dengan *Maslow's Need Hierarchy Theory (A Theory of Human Motivation)*

Maslow mengemukakan teori motivasi yang dinamakan *Maslow's Need Hierarchy Theory/A Theory of Human Motivation* atau Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow. Hierarki kebutuhan mengikuti teori jamak yakni seseorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang

diinginkan seseorang itu berjenjang. Adapun susunan jenjang atau hierarki kebutuhan manusia yaitu:

- *Physiological Needs* (kebutuhan fisik dan biologis)

  Physiological Needs yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk kedalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.

- *Safety and Security Needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan)

  Safety and Security Needs adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

- *Affiliation or Acceptance Needs or Belongingness* (kebutuhan sosial)

  Affiliation or Acceptance Needs adalah kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil. Ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok.

- *Esteem or Status Needs* (kebutuhan akan penghargaan atau prestise)

  Esteem or Status Needs adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi

seseorang dalam oganisasi, semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status itu.

- *Self Actualization* (aktualisasi diri)

  Self Actualization adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/luar biasa. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan lainnya. Pemenuhan kebutuhan dapat dilakukan pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan latihan.

b. Frederick Herzberg dengan *Herzberg's Two Factor Motivation Theory (A Theory of Human Motivation)*

   Frederick Herzberg (1950), seorang profesor ilmu jiwa pada Universitas di Cleveland, Ohio, mengemukakan Teori Motivasi Dua Faktor atau *Herzberg's Two Factor Motivation Theory* atau sering juga disebut Teori Motivasi Kesehatan (Faktor Higienis). Menurut Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu: (1) *maintenance factors* atau kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan. *Maintenance factors* (faktor pemeliharaan) berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah. Kebutuhan kesehatan merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi.

Misalnya orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi, lalu makan, dan seterusnya. Faktor-faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, dan macam-macam tunjangan lain; (2) *satisfiers* atau *motivators factor*s yang meliputi prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan dan pengembangan potensi individu. Motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan. Menurut Herzberg cara terbaik untuk memotivasi karyawan adalah dengan memasukkan unsur tantangan dan kesempatan guna mencapai keberhasilan dalam pekerjaan mereka. Penerapannya dengan pengayaan pekerjaan, yaitu suatu teknik untuk memotivasi karyawan yang melibatkan upaya pembentukan kelompok-kelompok kerja natural, pengkombinasian tugas-tugas, pembinaan hubungan dengan klien, pembebanan vertikal, dan pembukaan saluran balikan. Teknik ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan tingkat tinggi karyawan. Pengayaan pekerjaan ini merupakan upaya menciptakan motivator seperti kesempatan untuk berhasil dalam pekerjaan dengan membuat pekerjaan lebih menarik dan lebih menantang.

c. Teori Motivasi Claude S. George

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu:

- Upah yang adil dan layak,
- Kesempatan untuk maju/promosi,

- Pengakuan sebagai individu,
- Keamanan kerja,
- Tempat kerja yang baik,
- Penerimaan oleh kelompok,
- Perlakuan yang wajar dan
- Pengakuan atas prestasi.

2. Teori Motivasi Proses (*Process Theory*)

Teori motivasi proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan manajer. Apabila diperhatikan secara mendalam, teori ini merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini, hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok. Jadi, hasil yang akan dicapai tercermin pada bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang. Yang termasuk kedalam teori motivasi proses adalah:

a. Teori Harapan

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor Vroom. Vroom mendasarkan teorinya pada tiga konsep penting yaitu harapan (*expectancy*), nilai (*valence*) dan pertautan (*instrumentality*). Harapan adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku. Harapan mempunyai nilai yang berkisar dari nol yang menunjukkan tidak ada kemungkinan bahwa suatu hasil akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu, sampai angka positif satu yang menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan

mengikuti suatu tindakan atau perilaku. Harapan dinyatakan dalam probabilitas (kemungkinan). Selanjutnya nilai. Nilai adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai/martabat tertentu bagi setiap individu tertentu. Nilai/valensi ditentukan oleh individu dan tidak merupakan kualitas objektif dari akibat itu sendiri. Pada suatu situasi tertentu, nilai itu berbeda bagi satu orang ke orang lain. Satu hasil mempunyai valensi positif apabila dipilih dan lebih disenangi, dan sebaliknya mempunyai valensi negatif jika tidak dipilih. Suatu hasil mempunyai valensi nol apabila orang acuh tak acuh mendapatkannya. Kemudian pertautan. Pertautan adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua. Vroom mengemukakan bahwa pertautan dapat mempunyai nilai yang berkisar antara minus satu yang menunjukkan persepsi bahwa tercapainya tingkat kedua adalah pasti tanpa hasil tingkat pertama dan tidak mungkin timbul dengan tercapainya hasil tingkat pertama dan positif satu yang menunjukkan bahwa hasil tingkat pertama perlu dan sudah cukup untuk menimbulkan hasil tingkat kedua. Karena hal ini menggambarkan suatu gabungan atau asosiasi maka *instrumentality* dapat dipikirkan sebagai pertautan atau korelasi.

b. Teori Keadilan

Karena egonya, manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relatif sama. Bagaimana perilaku bawahan dinilai atasan, akan memengaruhi semangat kerja mereka. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi

semangat kerja seseorang. Jadi, atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif, bukan atas suka atau tidak suka. Pemberian kompensasi harus berdasarkan internal kontingensi, demikian pula dalam pemberian hukuman harus didasarkan pada penilaian yang objektif dan adil. Jika dasar keadilan diterapkan dengan baik oleh atasan, gairah kerja bawahan cenderung meningkat.

3. Teori Pengukuhan (*reinforcement theory*)

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok tergantung pada tingkat produksi kelompok. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu.

2.1.2.6 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan di pengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasasal dari karyawan (Sutrisno, 2017: 116).

1. Faktor Intern

Fakor intern yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

a. Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau

mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya. Misalnya, untuk mempertahankan hidup manusia perlu makan dan untuk memperoleh makan ini, manusia mau mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- Memperoleh kompensasi yang memadai;
- Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai;
- Kondisi kerja yang aman dan nyaman;

b. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja. Contohnya, keinginan untuk dapat memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeqi, sebab status untuk diakui sebagai orang

yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

- Adanya penghargaan terhadap prestasi;
- Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak;
- Pimpinan yang adil dan bijaksana; dan
- Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

e. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit organisasi/kerja.

2. Faktor Ekstern

Fakor ekstern yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Namun lingkungan kerja yang buruk, kotor, gelap, pengap, lembab, dan sebagainya akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan kreativitas. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan yang mempunyai keativitas tinggi akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para karyawan.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang, dari sini jelaslah bahwa besar kecilnya kompensasi sangat memengaruhi motivasi kerja para karyawan.

c. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan, dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Peranan supervisor yang melakukan pekerjaan supervisi amat memengaruhi motivasi kerja para karyawan.

d. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukannya untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja, tidak usah sering kali pindah. Hal ini akan terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Sebaliknya, orang-orang akan lari meninggalkan perusahaan bila jaminan karier ini kurang jelas dan kurang diinformasikan kepada mereka.

e. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Dengan menduduki jabatan,

orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan. Jadi, status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.

f. Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi, dan sebagainya. Yang penting semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan itu perlu diinformasikan sejelas-jelasnya kepada para karyawan, sehingga tidak lagi bertanya-tanya, atau merasa tidak mempunyai pegangan dalam melakukan pekerjaan.

2.1.2.7 Indikator Motivasi

Adapun indikator motivasi menurut Hasibuan (2019: 159) adalah sebagai berikut:

1. Fisiologis atau kebutuhan fisik

Ditunjukan dengan pemberian gaji yang layak pada pegawai, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasiltas perumahan dan lain sebagainya.

2. Keamanan

Ditunjukan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan perlengkapan keselamatan kerja.

3. Sosial

Ditunjukan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

4. Penghargaan

Ditunjukan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.

5. Aktualisasi diri

Ditunjukan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengerahkan kecakapannya, kemampuan, keterampilan dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

Selanjutnya menurut Mangkunegara (2017: 111) indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. Kerja Keras

Melakukan kegiatan dengan segenap kemampuan yang dimiliki.

2. Orientasi Masa Depan

Menafsirkan yang akan terjadi kedepan dan membuat rencana dalam hal tersebut.

3. Tingkat Cita-Cita yang Tinggi

Memiliki ambisi untuk lebih baik.

4. Orientasi tugas/sasaran

Selalu berorientasi pada hasil pekerjaan yang berkualitas.

5. Usaha untuk Maju

Melakukan kegiatan-kegiatan untuk memperoleh tujuan.

6. Ketekunan

Melakukan segala pekerjaan dengan rajin dan bersungguh-sungguh.

7. Rekan kerja yang dipilih

Memilih rekan kerja yang dapat diajak kerjasama untuk mencapai tujuan.

8. Pemanfaatan Waktu

Menggunakan waktu dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaan.

Adapun menurut Wibowo (2013: 110) indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. *Engagement*

Merupakan janji pekerja untuk menunjukkan tingkat antusiasme, insiatif, dan usaha untuk meneruskan.

2. *Commitment*

Suatu tingkat dimana pekerja mengikat dengan organisasi dan menunjukkan tindakan *organizational citizenship*.

3. *Satisfaction*

Kepuasan merupakan refleksi pemenuhan kontrak psikologis dan memenuhi harapan di tempat kerja.

4. *Turnover*

Merupakan kehilangan pekerjaan yang dihargai.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Setiap perusahaan pasti menginginkan kinerja yang baik dari karyawannya. Dalam artian apa yang sudah menjadi standar dari perusahaan, karyawan mampu untuk mencapainya bahkan bisa lebih dari standar yang telah ditetapkan. Perlu juga adanya evaluasi kinerja untuk memperbaiki karyawan yang tidak melakukan tugasnya dengan baik di dalam perusahaan/organisasi.

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2019: 9) Kinerja merupakan sebuah performa atau hasil kerja (keluaran) baik dari segi keunggulan maupun angka yang diraih oleh sumber daya manusia dalam suatu waktu untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan kewajiban dan tanggung jawab yang diamanatkan pada dirinya.

Kinerja seseorang merupakan perpaduan antara *skill*, upaya dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Sulistiyani dan Rosidah, 2018: 326).

Menurut Supriyono dalam Bintoro dan Daryanto (2017: 108) kinerja merupakan sebuah hasil yang diraih seseorang ketika mengerjakan tugas-tugas yang diamanatkan kepada dirinya dengan didasari keahlian, pengalaman, kesediaan dan waktu.

Bintoro dan Daryanto (2017: 105) menyatakan bahwa kinerja adalah kesanggupan seseorang atau kelompok orang untuk melaksanakan aktivitas sesuai dengan tanggung jawabnya beserta hasil seperti yang diinginkan.

Rivai dan Basri dalam Bintoro dan Daryanto (2017: 106) menjelaskan bahwa kinerja adalah suatu hasil atas keberhasilan/kesuksesan seseorang secara utuh dalam suatu periode dengan melaksanakan tugas/pekerjaan dan dibandingkan dengan berbagai peluang, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang sudah ditentukan dan disepakati sebelumnya.

Dari pengertian para ahli yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa pengertian dari Kinerja adalah hasil kerja atau keberhasilan dari seorang karyawan baik secara keunggulan maupun angka dalam suatu periode sesuai target atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya dan atas tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan dasar keahlian, pengalaman, kesediaan dan waktu.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan *(ability)* dan faktor motivasi *(motivation)* (Mangkunegara, 2017: 67).

1. Faktor Kemampuan

   Secara psikologis, kemampuan *(ability)* pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality *(knowledge + skill).* Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan 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).*

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap *(attitude)* seorang pegawai dalam menghadapi situasi *(situation)* kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakan 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. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja. Sikap mental yang siap secara psikofisik terbentuk karena pegawai mempunyai modal dan kreatif. Modal merupakan singkatan dari M = Mengolah, O = Otak, D = Dengan, A = Aktif, L = Lincah, sedangkan Kreatif singkatan dari K = Keinginan maju, R = Rasa ingin tahu tinggi, E = Energik, A = Analisis sistematik, T = Terbuka dari kekurangan, I = Inisiatif tinggi, P = Pikiran luas. Dengan demikian, pegawai tersebut mampu mengolah otak dengan aktif dan lincah, memiliki keinginan maju, rasa ingin tahu tinggi, energik, analisis sistematik, terbuka untuk menerima pendapat, inisiatif tinggi, dan pikiran luas terarah.

Sedangkan menurut Enny (2019: 115) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian, merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memilih kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.
2. Pengetahuan, adalah pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.
3. Rancangan kerja, artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan lancar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan digunakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
4. Kepribadian, yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.
5. Motivasi kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari perusahaan dan dari dalam dirinya sendiri maka karyawan akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaannya dengan baik.
6. Kepemimpinan, merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Gaya kepemimpinan, merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya.
8. Budaya organisasi, merupakan kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan, ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.
9. Kepuasan kerja, merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut memengaruhi hasil kerja karyawan. Jadi dengan demikian kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja.
10. Lingkungan kerja, merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.
11. Loyalitas, merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukan dengan terus bekerja dengan sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik.
12. Komitmen, merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya.

13. Disiplin kerja, merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, seperti masuk kerja dengan tepat waktu.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017: 109) ada 5 faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, diantaranya:

1. Fasilitas kantor

   Fasilitas kantor merupakan sarana yang menunjang seorang karyawan untuk melakukan aktivitas kerjanya dengan baik dan apabila perusahaan anda tidak dapat memberikan fasilitas yang memadai, tentu saja hal ini akan menurunkan kinerja kerja karyawan.

2. Lingkungan kerja

   Lingkungan kerja merupakan faktor yang sangat penting untuk diperhatikan, karena hampir 80% karyawan *resign* jika lingkungan kerja mereka tidak baik. Lingkungan kerja yang baik memiliki ruang kerja yang cukup luas, penerangan yang sempurna dan temperatur udara yang sesuai dengan luas ruangan kerja karyawan.

3. Prioritas kerja

   Berikan prioritas kerja yang jelas. Karyawan akan merasa kebingungan jika anda memberikan banyak tugas kepada mereka tetapi tidak memberikan skala prioritas jang jelas, kemudian biarkan karyawan mengerjakan pekerjaannya satu demi satu dengan *timeline* yang sudah ditentukan dan jangan menambahkan tugas yang lain sebelum pekerjaan tersebut diselesaikan, jika memang ada pekerjaan penting yang harus diberikan kepada karyawan, maka

geser *deadline* pekerjaan yang sebelumnya dikerjakan, supaya karyawan dapat bekerja dengan tenang dan tidak didesak oleh waktu.

4. *Supportive boss*

   Sebagai atasan yang baik harus mau mendengarkan pendapat dan pemikiran karyawan. Berikan dukungan kepada mereka untuk mengemukakan pendapat dan ide-ide baru pada saat *meeting*, ajak mereka untuk terlibat dalam proyek yang sedang dikerjakan. Atasan juga harus memberikan ruang kepada karyawan untuk belajar dan berkreasi pada bidang yang mereka minati supaya mereka dapat terus mengasah ilmunya.

5. Bonus

   Sebagian besar karyawan akan bekerja dengan senang hati bila pekerjaan yang mereka kerjakan dihargai oleh perusahaan. Penghargaan terhadap karyawan bisa dimulai dari hal yang sederhana seperti pujian dari atasan atau bahkan berupa bonus. Bonus ini dapat diberikan kepada karyawan yang memang benar-benar mampu bekerja dengan baik sesuai dengan yang diharapkan. Pemberian penghargaan tersebut ada baiknya jika disaksikan oleh karyawan yang lain, tujuannya untuk memicu rasa kompetisi agar karyawan lain dapat bekerja lebih baik lagi.

Adapun Menurut Gibson dalam Bintoro dan Daryanto (2017: 2) ada 3 faktor yang memengaruhi kinerja, diantaranya:

1. Faktor Individu

   Kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.

2. Faktor Psikologis

   Persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.

3. Faktor Organisasi

   Struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan *(reward system).*

Menurut Masram dan Mu'ah (2017: 147) Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja diantaranya:

1. Efektivitas dan Efisiensi

   Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

2. Otoritas (wewenang)

   Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

3. Disiplin

   Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

4. Inisiatif

   Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Dipengaruhi Kinerja

Menurut Enny (2019: 116) faktor-faktor yang dipengaruhi kinerja diantaranya:

1. Kompensasi, merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik tentu akan memperoleh balas jasa misalnya dengan kenaikan gaji, atau tunjangan lainnya seperti bonus, kenaikan jabatan.
2. Jenjang karier, diberikan kepada seorang karyawan yang memiliki prestasi atau kinerja yang baik.
3. Citra karyawan, merupakan pandangan terhadap seseorang atau karyawan, karena telah melakukan sesuatu. Artinya dengan memiliki kinerja yang baik, seseorang akan diberikan penghargaan dan tentu saja orang-orang akan memandangnya dengan pujian dan menjadi karyawan teladan.

2.1.3.4 Tujuan Peningkatan Kinerja Karyawan

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017: 9) secara umum tujuan peningkatan kinerja karyawan diantaranya:

1. Untuk memenuhi kebutuhan perusahaan yang menginginkan hasil kerja yang bermutu.
2. Untuk meningkatkan kemampuan sistem perusahaan agar efektif, efisien dan bermutu.

3. Untuk membantu karyawan dalam mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja maupun kepribadiannya.

2.1.3.5 Karakteristik Kinerja

Menurut Mangkunegara dalam Bintoro dan Daryanto (2017: 107) Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi
3. Memiliki tujuan yang realistis
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya
5. Memanfaatkan umpan balik *(feedback)* yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

2.1.3.6 Indikator Kinerja Karyawan

Adapun indikator-indikator kinerja menurut Wirawan (2013: 733) adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas hasil kerja
2. Kualitas hasil kerja
3. Kecepatan dalam melaksanakan tugas
4. Jumlah kecelakaan kerja
5. Jumlah produk yang terjual
6. Jumlah keuntungan
7. Kepuasan pelanggan
8. Efisiensi penggunaan sumber

9. Efektivitas melaksanakan tugas
10. Jumlah nasabah yang dilayani

Menurut Robbins dalam Bintoro dan Daryanto (2017: 107) ada 6 indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, diantaranya:

1. Kualitas

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

2. Kuantitas

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

3. Ketepatan waktu

   Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

   Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

   Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6. Komitmen kerja

   Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan dimana dia bekerja.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Hasil peneliltian yang telah dilakukan sebelumnya dijadikan dasar atau acuan dan dijadikan sebagai data pendukung yang mana berupa teori-teori ataupun penemuan-penemuan. Adapun fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan masalah Beban Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. Berikut ini disajikan hasil Penelitian Terdahulu pada Tabel 2.1

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Jon Presly E P Tobing dan Ramon Zamora (2018) Pengaruh Konflik Kerja, Penempatan Kerja dan Beban kerja Terhadap Kinerja Karyawan.	Variabel Independen: Beban Kerja Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Konflik Kerja, Penempatan Kerja	Pengujian secara simultan Konflik, Penempatan dan Beban Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pengujian secara parsial Konflik Kerja tidak ada pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan sedangkan Penempatan dan Beban Kerja terdapat pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	Jurnal Dimensi, Vol. 7, No. 3 : 549-562, November 2018. ISSN: 2085-9996. https:// doi.org /10.33373/ dms.v7i3. 1712.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2.	Andini Ramanti Kharie, Greis M. Sendow dan Lucky O.H Dotulong (2019) Pengaruh Analisis Jabatan, Disiplin Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) TBK Kantor Cabang Ternate.	Variabel Independen: Beban Kerja Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Analisis Jabatan, Disiplin Kerja	Secara Simultan maupun Parsial Analisis Jabatan, Disiplin Kerja dan Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	Jurnal EMBA Vol. 7, No. 1, Januari 2019, Hal. 141-150. ISSN 2303-1174. https:// doi.org/ 10.35794/ emba. v7i1.22292.
3.	Nadya Nandavati Syamsu, Mochamad Soelton, Andesna Nanda, Ratyuhono Linggarnusantara Putra dan Putri Pebriani (2019) Bagaimanakah Konflik Peran dan Beban Kerja Memengaruhi Kinerja Karyawan dengan Burnout sebagai Variabel Intervening.	Variabel Independen: Beban Kerja Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Konflik Kerja Variabel Intervening: Burnout.	Konflik Peran dan Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap burnout. Konflik Peran dan Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Burnout berpengaruh negatif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.	Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Vol. 5, No. 1, Maret 2019. https:// dx.doi. org/10. 22441/ jimb.v5i1. 5621.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4.	Chelcia F, Victor P dan Lucky O (2019) Pengaruh Hubungan Antar Manusia, Beban Kerja dan Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Kinerja Karyawan Operasional Pada PT. BNI (Persero) TBK Kantor Cabang Manado.	Variabel Independen: Beban Kerja Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Hubungan Antar Manusia, Kompensasi Tidak Langsung	Hubungan Antar Manusia, Beban Kerja dan Kompensasi Tidak Langsung secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hubungan Antar Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Beban Kerja dan Kompensasi Tidak Langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	Jurnal EMBA Vol. 7, No. 3, Juli 2019, Hal. 2621-2630. ISSN 2303-1174. https:// doi.org/ 10.35794/ emba. v7i3.23711.
5.	Richo Christian, Adolfina dan Yantje Uhing (2020) Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Unilever TBK di Manado.	Variabel Independen: Beban Kerja Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Lingkungan Kerja	Pengujian secara simultan Beban Kerja dan Lingkungan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pengujian secara parsial Beban Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.	Jurnal EMBA Vol. 8, No. 4, Oktober 2020, Hal. 11-20. ISSN 2303-1174. https:// doi.org/ 10.35794/ emba. v8i4.30436.
6.	Riny Chandra dan Dody Adriansyah (2017) Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mega Auto	Variabel Independen: Beban Kerja Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Stres Kerja	Pengujian secara simultan beban kerja dan stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengujian secara parsial Beban kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan sedangkan Stres Kerja berpengaruh signifikan Terhadap Kinerja	Jurnal Manajemen dan Keuangan Vol. 6, No. 1, Mei 2017. ISSN 2252-844X.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Central Finance Cabang di Langsa.			Karyawan.	
7.	Regina R. Wondal, Bernhard Tewal dan Mac Donald Walangitan (2019) Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Artha Graha International Cabang Sam Ratulangi Manado TBK.	Variabel Independen: Motivasi Kerja Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Kompensasi, Kompetensi	Pengujian secara simultan Kompensasi, Kompetensi dan Motivasi bepengaruh signifikan terhadap Kineja Karyawan. Pengujian secara parsial hanya variabel Motivasi yang berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan Kompensasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Kompetensi berpengaruh signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.	Jurnal EMBA Vol. 7, No. 4, Oktober 2019, Hal. 5157-5166. ISSN 2303-1174. https:// doi.org/ 10.35794/ emba.v7i4. 26024.
8.	Desi Permata Sari dan Yeki Candra (2020) Pengaruh Pengembangan Karir, Self Efficacy, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.	Variabel Independen: Motivasi Kerja Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Pengaruh Pengemba ngan karir, self Efficacy	Pengujian secara simultan Pengemba ngan Karir, Self Effi cacy, dan Motivasi Kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pengujian secara parsial ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Pengemba ngan Karir terhadap Kinerja Karyawan, ada pengaruh yang positif tidak signifikan antara Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan, ada pengaruh yang positif signifikan	Jurnal Ekonomi dan Manajemen Sistem Informasi (JEMSI) Vol. 1, Issue 3, Januari 2020. E-ISSN : 2686-5238, P-ISSN : 2686-4916. DOI: 10.31933/ JEMSI.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.	
9.	Jelita Caroline, Olivia S dan Victor P (2016) Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Amanah Finance di Manado.	Variabel Independen: Motivasi Kerja Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Kepemim-pinan	Pengujian secara simultan Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pengujian secara parsial Kepemim pinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan, namun Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Vol. 16, No. 2, Tahun 2016.
10.	Abraham Samuel, Bernhard Tewal dan Yantje Uhing (2018) Pengaruh Pengembangan Karir, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Air Manado.	Variabel Independen: Motivasi Kerja Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Independen : Pengem bangan Karir, Pelatihan	Pengujian secara simultan Pengembangan Karir, Pelatihan dan Motivasi berpe ngaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pengujian secara parsial Pengembangan Karir dan Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan sedangkan Motivasi tidak berpe ngaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	Jurnal EMBA Vol. 6, No. 1, Januari 2018, Hal. 341-350. ISSN 2303-1174. https:// doi.org/ 10.35794/ emba. v6i1.19099.
11.	Jefrianus Nantu dan Farlane S. Rumokoy (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kompensasi Terhadap	Variabel Independen: Motivasi Kerja Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Gaya Kepemim pinan, Kompensasi	Pengujian simultan Gaya Kepemimpinan, Motivasi, serta Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pengujian secara parsial Gaya	Jurnal EMBA Vol. 5, No. 2, Juni 2017, hal. 435-444. ISSN : 2303-1174.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Kinerja Karyawan Pada PT. Horiguchi Sinar Insani.			kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	https:// doi.org/ 10.35794/ emba. v6i1. 19259.
12.	Deni Candra, Victor P dan Sjendry Loindong (2019) Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Umum Percetakan Negara Republik Indonesia Cabang Manado.	Variabel Independen: Motivasi Kerja Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja	Pengujian secara simultan Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pengujian secara parsial Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Disiplin memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	Jurnal EMBA Vol. 7, No. 1, Januari 2019, Hal : 841-850. ISSN: 2303-1174. https:// doi.org/ 10.35794/ emba. v7i1.22911.
13.	Irum Shahzadi, Ayesha Javed, Syed Shahzaib Pirzada, Shagufta Nasreen dan Farida Khanam (2014) *Impact of Employee Motivation on Employee Performance.*	Variabel Independen: Motivasi Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Dependen: Beban Kerja	Terdapat hubungan yang signifikan antara Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan.	European Journal of Business and Manage ment Vol.6, No.23, 2014. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
					2839 (Online)
14.	Senay Yurur, Muammer Sarikaya (2012) The Effects of Workload, Role Ambiguity, and Social Support on Burnout Among Social Workers in Turkey.	Variabel Independen: Beban Kerja	Variabel Independen: Ambiguitas Peran, Dukungan Sosial. Variabel Dependen: Kelelahan	Beban Kerja berpengaruh terhadap kelelahan, Peran Ambigu berhubungan positif dengan kelelahan, dan Dukungan Sosial menurunkan kelelahan.	Administration in Social Work, 36:457-478, 2012 Copyright © Taylor & Francis Group, LLC ISSN: 0364-3107 print/1544-4376 online.
15.	Iqbal N, Anwar S, Haider N (2015) *Effect of Leadership Style on Employee Performance.*	Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Gaya Kepemimpinan	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.	Arabian Journal of Business and Management Review Vol. 5, Issue 5, 2015. 1000146.
16.	Sharmilee Bala Murali, Abdul Basit, Zubair Hassan (2017) Impact Of Job Stress On Employee Performance.	Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Stres Kerja	Terdapat pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan.	International Journal of Accounting & Business Management Vol. 5, No. 2, November, 2017 Page: 13-33.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
					ISSN: 2289-4519.

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam suatu perusahaan, tentunya ada sumber daya manusia yang bekerja didalamnya dengan posisi dan jabatannya masing-masing. Dibutukan sumber daya manusia yang cekatan, kreatif dan memiliki keinginan bekerja yang tinggi untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin meningkat dari waktu ke waktu. Adanya tuntutan yang seperti itu maka besar harapan untuk karyawan bisa menghasilkan kuantitas dan kualitas kerja secara maksimal dengan tenggat waktu penyelesaian kerja yang berbeda-beda. Hal tersebut bisa menjadi sebuah beban kerja tersendiri bagi karyawan. Perusahaan hendaknya tidak hanya berfokus pada produksi, pemasaran atau teknik, perusahaan juga harus memastikan sumber daya manusia di dalamnya.

Sesuai dengan pengertian Koesomowidjojo (2017: 21) yang menyatakan bahwa beban kerja merupakan seluruh bentuk pekerjaan yang harus dikerjakan sumber daya manusia untuk diselesaikan dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Karyawan merupakan salah satu ujung tombak perusahaan/instansi/lembaga yang seharusnya mendapatkan haknya berupa kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan kemampuan fisik dan mentalnya. Untuk memperoleh sumber daya manusia yang kreatif dan produktif secara optimal, harus diperkuat oleh 3 pilar. Menurut Koesomowidjojo (2017: 6) 3 pilar tersebut adalah: (1) Teknologi, teknologi yang dimaksud adalah

teknologi yang dapat mendukung pelaksanaan kerja secara efisien. (2) Sistem kerja, sistem kerja secara keseluruhan dalam setiap perusahaan atau lembaga/instansi berbeda-beda. Oleh karena itu, selayaknya setiap lingkungan kerja menciptakan sistem kerja yang mendorong tiap sumber daya manusianya bersemangat dalam bekerja. (3) Budaya kerja, budaya kerja di suatu lingkungan kerja akan memengaruhi produktivitas perusahaan.

Beban kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan. Ketika karyawan mendapatkan suatu tugas atau pekerjaan yang memang sesuai dengan kemampuannya, maka hasil kerja atau kinerja akan maksimal karena karyawan mampu dan bisa untuk menyelesaikannya. Namun, apabila tugas atau pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan, maka hasil kerja atau kinerja tidak akan maksimal, karena sebenarnya karyawan tidak mampu untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan, jadi hasil kerja yang diberikan oleh karyawan terkesan memaksa, seakan-akan yang terpenting tugas atau pekerjaan selesai, tanpa memikirkan kualitas hasil kerjanya. Didukung oleh hasil penelitian terdahulu (Tobing dan Zamora, 2018) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, beban kerja yang selaras dengan keahlian dan kemampuan masing-masing karyawan maka bisa meningkatkan kinerja karyawan. Kemudian hasil penelitian terdahulu oleh Andini Ramanti Kharie, Greis M dan Lucky (2019) bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Perusahaan harus memerhatikan hal yang menyangkut dengan penggunaan waktu kerja. Koesomowidjojo (2017: 19) juga mengatakan bahwa meningkatnya kelelahan

pekerja (karena beban kerja) dalam menyelesaikan pekerjaannya yang tidak sesuai dengan kemampuan fisik dan mentalnya dapat menyebabkan berkurangnya kapasitas kerja dan ketahanan tubuh sehingga akan menurunkan kinerja. Berbeda halnya ketika volume pekerjaan sesuai atau seimbang dengan kemampuan karyawan, kinerja yang dihasilkan kemungkinan besar akan baik. Koesomowidjojo (2017: 33) mengelompokkan dimensi beban kerja menjadi 3 jenis, yaitu kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja dan target yang harus dicapai. Untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan yang menjadi beban kerja bagi individu karyawan, dibutuhkan kemampuan dan keahlian dari masing-masing karyawan yang mana hal itu merupakan faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

Motivasi juga dapat memengaruhi kinerja karyawan. Ketika motivasi yang dimiliki karyawan tinggi, maka kinerja atau hasil kerja akan bagus dan maksimal karena dorongan dalam diri karyawan sangat kuat untuk mencapai hasil kerja yang diharapkan perusahaan. Namun, ketika motivasi karyawan rendah, kinerja atau hasil kerja bisa menurun dan tidak maksimal karena tidak adanya kemauan dan dorongan dalam diri karyawan untuk mencapai hasil yang maksimal, atau minimalnya sesuai dengan standar perusahaan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu dari Regina R Wondal, Bernhard Tewal dan Mac Donald Walangitan (2019) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja yang bagus diperlukan supaya karyawan bisa bekerja lebih maksimal dan baik. Hasil penelitian terdahulu dari Desi Permata Sari dan Yeki Candra (2020) juga menyatakan bahwa Motivasi

Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Winardi (2018: 63) merumuskan bahwa kinerja merupakan perpaduan antara motivasi dan kemampuan. Winardi juga mengungkapkan bahwa motivasi merupakan variabel penting yang mampu memengaruhi kinerja karyawan. Kebanyakan pimpinan perusahaan menghadapi situasi dimana perbedaan antara kemampuan dan motivasi karyawan yang tidak terlalu jelas, kemudian kinerja yang tidak terumuskan dengan baik.

Seseorang dengan kemampuan bekerja yang relatif rendah (tetapi dengan motivasi tinggi), mungkin akan menunjukkan kinerja yang melebihi kinerja orang lain yang memiliki kemampuan bekerja yang tinggi, tetapi dengan motivasi rendah. Winardi (2018: 6) menyatakan bahwa Motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat memengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Dengan beban kerja yang sesuai, dalam artian volume pekerjaan dan kemampuan karyawan seimbang, juga dengan motivasi yang tinggi, maka akan menghasilkan kinerja yang baik dari karyawan. Hasibuan (2019: 159) merumuskan dimensi motivasi menjadi 5 bagian yaitu Fisiologis atau kebutuhan fisik, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Robbins dalam Bintoro dan Daryanto (2017: 107) juga mengelompokkan dimensi kinerja karyawan

menjadi 6 jenis, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja.

Beban dan motivasi kerja juga saling berhubungan dan berkaitan antara satu sama lain, seperti pendapat dari Wirawan (2013: 678) bahwa salah satu fungsi motivasi adalah untuk mendorong para anggota perusahaan untuk bekerja dan bertindak. Ketika sebuah beban pekerjaan dimiliki oleh seorang karyawan tetapi karyawan tersebut tidak memiliki motivasi untuk menyelesaikannya maka beban kerja tersebut sampai kapanpun tidak akan terselesaikan. Menurut Siagian (2012: 138) motivasi adalah daya pendorong yang membuat karyawan atau organisasi sudi untuk mengeluarkan kapasitas/kompetensi, dengan keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk mengadakan berbagai aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya dan menjalankan kewajibannya guna meraih tujuan dan sasaran organisasi yang sudah dibuat dan dirancang sebelumnya. Ketika motivasi yang tinggi dimiliki oleh karyawan, maka seluruh beban kerja yang ia punya akan dapat terselesaikan dengan mengerahkan seluruh kapasitas atau kemampuan yang ia punya.

Beban kerja yang tinggi memerlukan motivasi yang tinggi pula, maka peran perusahaan sangat diperlukan dalam pemenuhan motivasi setiap karyawannya. Kemudian beban kerja yang rendah juga bisa membuat motivasi karyawan rendah karena ketika pekerjaan terlalu sedikit maka perhatian dari karyawan akan kurang terhadap pekerjaannya. Didukung oleh hasil penelitian dari Julia Anita, Nasir Aziz dan Mukhlis Yunus (2013) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara beban kerja terhadap motivasi

kerja pegawai. Muhammad Jawad dan Mohammad Iqbal (2018) juga menyatakan bahwa Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Penting bagi perusahaan untuk memberikan beban kerja yang sesuai dengan jabatan dan kemampuan setiap karyawannya, tidak berlebihan dan tidak kekurangan. Oleh karena itu, beban dan motivasi kerja saling berhubungan. Tinjauan teori yang telah diuraikan sebelumnya dapat memperkuat asumsi bahwa beban dan motivasi kerja akan memengaruhi kinerja karyawan.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian secara umum yaitu **"Terdapat Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Teknisi Mekanik PT. Primajasa Perdanaraya Utama Tasikmalaya".**