

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Tinjauan Pustaka

##### 2.1.1 Tunjangan

Tunjangan merupakan salah satu komponen yang diberikan oleh suatu perusahaan atau organisasi kepada karyawannya. Di mana tunjangan merupakan sebuah kompensasi secara tidak langsung yang diberikan kepada karyawan guna untuk menumbuhkan rasa kepuasan dan ketenangan kerja.

Menurut Moekijat (2016: 173) “tunjangan adalah balas jasa tidak langsung yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerjanya di luar upah dan gaji guna meningkatkan semangat kerja karyawan.” Tunjangan sering juga disebut sebagai benefit seperti yang dikemukakan oleh Moekijat (2016: 173) “*benefit* dapat dipandang sebagai sumbangan-sumbangan yang berwujud uang kepada pegawai, misalnya pembayaran khusus kepada pegawai yang sakit, asuransi, perawatan rumah sakit, pensiun dan sebagainya.”

Adapun menurut Dessler (2017: 444) menyatakan bahwa “tunjangan merupakan pembayaran tidak langsung yang diberikan kepada karyawan bisa mencakup misalnya asuransi jiwa dan kesehatan, cuti, pensiun, dan rencana pendidikan dan rabat untuk produk-produk perusahaan.

Sedangkan menurut Hasibuan (2017: 133) menyatakan bahwa “*benefit* adalah kompensasi tambahan (*financial/ non financial*) yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka.”

Tunjangan (*benefit*) merupakan suatu bagian terpenting dari upah karyawan, yang dapat di definisikan sebagai semua pembayaran keuangan tidak langsung yang diterima seorang karyawan untuk melanjutkan pekerjaannya dengan perusahaan. Pada umumnya tunjangan tersedia bagi semua karyawan yang berada di perusahaan. Tunjangan meliputi beberapa hal di antaranya seperti waktu cuti yang dibayar, asuransi jiwa dan kesehatan, tunjangan hari besar tertentu, dan tunjangan biaya makan dan transportasi.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa tunjangan adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mempertahankan keberadaan karyawan dalam jangka waktu panjang. Meskipun tunjangan tidak diberikan secara langsung tetapi langsung berkaitan dengan usaha produktif karyawan. Maka dari itu tunjangan dapat mendorong program perekrutan karyawan, menaikkan semangat kerja karyawan, loyalitas karyawan terhadap perusahaan, mengurangi tingkat perputaran kinerja dan absensi yang secara umum dapat meningkatkan citra positif perusahaan dimata masyarakat.

#### **2.1.1.1 Jenis-Jenis Tunjangan**

Bentuk – bentuk kompensasi tambahan berbeda-beda dalam setiap perusahaan, kompensasi tambahan sering disebut sebagai tunjangan (*fring benefit*). Menurut Dessler (2017: 444) jenis-jenis tunjangan dapat meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Tunjangan bayaran suplemen

Semua perusahaan memiliki tunjangan bayaran suplemen, yaitu tunjangan bagi waktu tidak aktif bekerja. Hal ini mencakup asuransi ketunakarya

(apabila pegawai dirumahkan), uang liburan dan hari libur, uang sakit, uang pesangon (apabila pegawai diberhentikan), dan tunjangan ketunakayaan suplemen (yang menjamin keberlangsungan penghasilan apabila perusahaan/pabrik ditutup)

## 2. Tunjangan Asuransi

Peraturan perundang-undangan kompensasi karyawan bertujuan untuk menyediakan tunjangan penghasilan segera dan pengobatan kepada korban kecelakaan kerja atau keluarganya tanpa mempersoalkan siapa yang bersalah. Setiap Negara bagian memiliki sendiri peraturan perundang-undangan yang mengatur ihwal kompensasi pegawai.

## 3. Tunjangan Masa Tua

Banyak orang berasumsi bahwa jaminan sosial merupakan suatu yang hanya dapat diterima setelah mereka berusia lanjut, padahal jaminan sosial menyediakan tapi jenis tunjangan. Pertama, tunjangan masa tua yang telah dikenal luas. Tunjangan ini memberikan penghasilan kepada seseorang yang pensiun pada usia 62 tahun atau sesudahnya dan hal ini dijamin berdasarkan undang-undang Jaminan Sosial.

## 4. Tunjangan Pelayan Pegawai

Meskipun suatu asuransi dan tunjangan pensiun perusahaan merupakan bagian utama dari biaya yang diperuntukkan untuk tunjangan, perusahaan pada umumnya juga menyediakan suatu jajaran pelayanan yang meliputi pelayanan pribadi (seperti penyuluhan), pelayanan yang berkaitan dengan pekerjaan (seperti fasilitas pemeliharaan anak), dan fasilitas eksekutif (seperti mobil

perusahaan dan program-program fasilitas eksekutif).

### **2.1.1.2 Macam-macam Tunjangan**

Menurut Nawawi (2016: 316) macam-macam tunjangan adalah sebagai berikut:

#### 1. Tunjangan Kecelakaan

Kecelakaan kerja maupun penyakit akibat melakukan suatu pekerjaan. Untuk menanggulangi hilangnya sebagian atau seluruh penghasilan yang diakibatkan oleh kecelakaan kerja maka perlu adanya jaminan kecelakaan kerja.

#### 2. Tunjangan Hari Raya

Tunjangan yang diberikan pada saat hari-hari besar keagamaan.

#### 3. Tunjangan Makan

Tunjangan makan adalah tunjangan yang hanya disediakan untuk karyawan yang bekerja di luar perusahaan pada saat jam makan.

### **2.1.1.3 Asas-Asas Program Tunjangan**

Asas-Asas program tunjangan karyawan menurut Flippo (2017: 59) adalah sebagai berikut:

1. Tunjangan karyawan harus memuaskan kebutuhan nyata.
2. Tunjangan harus dibatasi pada kegiatan-kegiatan di mana kelompok lebih efisien daripada perorangan.
3. Program tunjangan harus ditandai oleh fleksibilitas yang cukup untuk memungkinkan penyesuaian dengan kebutuhan karyawan yang bermacam-macam.
4. Agar perusahaan dapat menerima nilai-nilai dari pelayanan kepada karyawan,

perusahaan harus melakukan program Komunikasi dan direncanakan dengan baik.

5. Biaya tunjangan harus dapat dihitung dan harus dibuat ketentuan untuk pembiayaan yang sehat.

Dengan adanya program kesejahteraan yaitu dengan pemberian tunjangan diharapkan karyawan dapat mendorong kondisi kerja yang lebih baik, sehingga karyawan memiliki kepuasan yang akan mengarah pada suatu sikap yang lebih baik. Wujud dari perilaku yang baik tersebut seperti: semangat kerja yang tinggi, disiplin, jujur dan bekerja dengan penuh tanggung jawab. Selain itu, pemberian kesejahteraan yaitu pemberian tunjangan diharapkan dapat memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi.

#### **2.1.1.4 Tunjangan Dan Manfaat Pemberian Tunjangan**

Program-program pemberian tunjangan akan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Di antaranya manfaat-manfaat yang diperoleh perusahaan dengan penyediaan tipe kompensasi menurut Hasibuan (2017: 137) adalah sebagai berikut:

1. Ikatan kerja sama
2. Kepuasan Kerja
3. Pengadaan Efektif
4. Motivasi
5. Stabilitas Karyawan
6. Disiplin
7. Pengaruh serikat buruh
8. Pengaruh pemerintah

Dari berbagai manfaat di atas hampir tidak mungkin diukur. Investasi dalam sumber daya manusia memang tidak dapat diukur keuntungannya dalam jumlah rupiah, tetapi hanya dinikmati dan dirasakan. Prinsip-prinsip pokok program-program tunjangan karyawan adalah bahwa tunjangan harus memberikan kontribusi kepada perusahaan setidaknya sama dengan biaya yang dikeluarkan. Segala aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan tentunya mempunyai tujuan dan sasaran, karena program tunjangan merupakan salah satu bentuk kompensasi tidak langsung, maka tujuan dan manfaat pemberian tunjangan karyawan tercakup dalam tujuan dan manfaat pemberian kesejahteraan. Menurut Moekijat (2016: 230) tujuan kesejahteraan adalah:

1. Bagi Perusahaan:
  - a. Meningkatkan hasil
  - b. Mengurangi perpindahan dan ketidakhadiran
  - c. Meningkatkan semangat kerja
  - d. Menambah kesetiaan karyawan
  - e. Menambah serta karyawan dalam perusahaan
  - f. Mengurangi keluhan-keluhan
  - g. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dalam hubungan dan kebutuhannya, baik kebutuhan pribadi maupun kebutuhan sosial.
  - h. Mempermudah usaha-usaha pengadaan karyawan
  - i. Memperbaiki kondisi kerja
  - j. Memelihara sikap karyawan yang menguntungkan bagi pekerjaan dan lingkungannya.

2. Bagi Pegawai:

- a. Memberikan kenikmatan dan fasilitas, yaitu dengan cara lain yang tidaktersedia dalam bentuk yang kurang memadai
- b. Memberikan bantuan dalam memecahkan masalah perorangan
- c. Menambahkan kepuasan kerja
- d. Membantu memajukan perorangan
- e. Memberikan alat untuk saling mengenal dengan karyawan lain
- f. Mengurangi perasaan kurang aman

**2.1.1.5 Dimensi Tunjangan**

Adapun indikator pemberian tunjangan kepada karyawan menurut Nawawi (2016: 318) yaitu sebagai berikut:

1. Ketepatan

Penyediaan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan harus diupayakan tepat waktu dan tepat sasaran. Misalnya bagi karyawan yang upah atau gajitetapnya pada rangking bawah yang relatif kecil, tunjangan akan sangatberharga jika diberikan pada saat yang diperkirakan sudah memerlukan tambahan biaya kehidupan. Sedangkan bagi karyawan rangking menengahke atas yang upah atau gajinya cukup memadai dan mungkin relatif besar, tunjangan akan lebih bermanfaat jika diberikan pada saat yang bersamaan.

Dengan demikian dapat dipergunakannya untuk memelihara dan mempertahankan status sosial ekonominya di lingkungan organisasi atau perusahaan dan di masyarakat. Di samping itu, pemberian tunjangan juga harus tepat sasaran. Sasaran pertama adalah diberikan kepada karyawan yang tepat

sehingga berusaha mempertahankannya untuk tetap memberikan kontribusi yang terbaik kepada perusahaan. Sasaran yang kedua adalah untuk kegiatan yang tepat. Artinya diberikan dalam bentuk yang relevan dan dalam jumlah yang memadai guna mewujudkan keseluruhan atau salah satu aspek di dalam keamanan atau jaminan dan kepuasan kerja (*quality of worklife*).

## 2. Kelayakan atau Keadilan

Pemberian tunjangan yang memadai, artinya tunjangan dirasakan cukup berharga untuk memacu persaingan dalam berprestasi melalui bidang kerja masing-masing. Berkenaan dengan keadilan, tunjangan yang diberikan haruslah bersifat adil baik dari penerimaan maupun perbandingan jumlah yang diterima.

## 3. Pembiayaan (*Cost*) yang terkontrol dan seimbang

Pemberian tunjangan bukan saja harus sesuai dengan kemampuan organisasi atau perusahaan dalam menyediakan pembiayaannya, tetapi juga harus terkontrol dan seimbang. Dengan demikian meskipun keuntungan perusahaan cukup besar, tidak harus dibayar secara berlebihan-lebihan, sehingga berakibat kehilangan fungsinya dalam memotivasi prestasi dan persaingan.

### **2.1.2 Beban Kerja**

Beban kerja menurut Mudayana dalam Hannani (2016: 4) menyatakan "beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas, di mana digunakan sebagai teman kerja, keterampilan, perilaku, dan persepsi dari pekerja."

Sedangkan 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.

Sedangkan menurut Suci Koesomowidjojo (2017: 22) menyatakan bahwa beban kerja adalah banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan, seperti jam kerja yang cukup tinggi, tekanan kerja yang tinggi dan berupa tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan.

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah tugas yang diterima oleh karyawan dengan melebihi batas kemampuan sehingga tidak dapat dilaksanakan dengan baik dan tepat waktu. Agar beban kerja dapat diterima karyawan yang sesuai dengan batas kemampuannya agar terlaksana dengan baik maka dibutuhkan perhitungan mengenai beban kerja terlebih dahulu. Permendagri No.12/2008 dalam Rolos, J.K.R., dkk. (2018: 21) menyatakan bahwa beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Jika kemampuan pekerjaan lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan. Namun sebaliknya, jika kemampuan pekerjaan lebih rendah dari tuntutan pekerjaan, maka akan muncul kelelahan yang lebih. Beban kerja yang dibebankan kepada karyawan dapat dikategorikan ke dalam tiga kondisi yaitu beban kerja yang sesuai standar, beban kerja yang terlalu tinggi (*over capacity*), dan beban kerja yang terlalu rendah (*under capacity*). Berdasarkan beberapa pengertian di atas,

maka dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah sesuatu yang muncul dikarenakan jumlah kegiatan atau tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan atau tenaga kerja dalam jangka waktu tertentu.

### **2.1.2.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja**

Faktor yang mempengaruhi Menurut Suci Koesomowidjojo (2017: 24), yaitu:

#### **1. Faktor Internal**

Faktor internal yang dapat mempengaruhi beban kerja yaitu faktor yang berasal dari dalam tubuh pegawai yang akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Reaksi tubuh yang dimaksud disebut tekanan (*Strain*). Faktor internal ini meliputi faktor tubuh seperti jenis kelamin, usia, ukuran tubuh, kondisi gizi, kondisi kesehatan dan faktor psikologis seperti motivasi, persepsi, kepercayaan, keyakinan dan kepuasan.

#### **2. faktor Eksternal**

Selain faktor internal. Yang dapat mempengaruhi beban kerja yaitu faktor eksternal. Faktor eksternal merupakan beban yang secara spesifik berasal dari luar tubuh pegawai, seperti :

##### **a. Tugas-tugas Fisik**

Tugas yang dimaksud adalah tugas fisik dan mental, seperti hal-hal yang Berhubungan dengan alat-alat dan sarana dalam membantu menyelesaikan pekerjaan, tanggung jawab dan tingkat kesulitan yang dihadapi ketika menyelesaikan pekerjaan

b. Organisasi kerja

Organisasi kerja yang dimaksud misalnya jam kerja yang teratur, jam istirahat, kerja shift (shift pagi, siang dan malam), sistem gaji, pemberian tugas dan wewenang yang tidak sesuai.

c. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang dimaksud meliputi lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja kimiawi dan biologis serta lingkungan kerja psikologis. Ketiga aspek lingkungan kerja ini disebut sumber tekanan kerja.

### **2.1.2.2 Aspek Beban Kerja**

Setiap karyawan memiliki kemampuan kerja yang berbeda beda antar satu karyawan dengan karyawan lain maka dari itu menuntun perusahaan untuk melakukan perhitungan beban kerja yang dapat dipandang dari 3 aspek yaitu aspek fisik, aspek mental, dan aspek menggunakan waktu. Koesomowidjojo (2017: 37), mengemukakan beberapa aspek mengenai beban kerja di antaranya:

1. Beban Kerja Fisik

Pada beban kerja fisiologis, organisasi akan mengadakan pemeriksaan kesehatan secara menyeluruh kepada karyawan yaitu pada sistem faaltubuh, denyut jantung, pernapasan, serta fungsi alat indra pada tubuh karyawan. Kesehatan karyawan tentunya menjadi hal yang akan menjadi pertimbangan penting bagi organisasi untuk melanjutkan atau menghentikan kerja sama. 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.

## 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 dua 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 cenderung berulang akan membuat karyawan bosan dan akhirnya lengah. Gerakan berulang dan berlebihan bersamaan dengan penggunaan mesin-mesin yang memiliki getaran dan posisi tubuh yang sama pada beberapa waktu tertentu per harinya. Pekerjaan inilah yang menyebabkan risiko

kecelakaan kerja semakin tinggi

b. Pekerjaan yang dilakukan tidak berulang (*non repetitif*)

Pekerjaan non repetitif merupakan pekerjaan yang memiliki pola tidak menentu. Pekerjaan ini biasanya berhubungan dengan pekerjaan-pekerjaan administratif dan karyawan-karyawan yang beraktivitas di balik meja. Pekerjaan ini bukanlah pekerjaan yang tidak memiliki resiko besar atas beban kerja yang harus ditanggung tiap karyawan. 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 *non repetitif* pun beresiko meningkatkan angka beban kerja karyawan apabila organisasi/perusahaan tidak jeli dalam mengatasi hal tersebut.

### **2.1.2.3 Manfaat Analisis Beban Kerja**

Guna perusahaan melakukan analisis beban kerja untuk dapat memperbaiki serta memaksimalkan kualitas dari sumber daya manusia untuk 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 (PH) 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.

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 perhitungan beban kerja karyawan dalam suatu 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 di mana karyawan tersebut bekerja.

6. Penyempurnaan struktur organisasi.

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

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 tap 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.

#### **2.1.2.4 Dimensi Beban Kerja**

Menurut Koesomowidjojo (2017: 33) berpendapat bahwa untuk mengidentifikasi hal-hal mengenai beban kerja maka terdapat beberapa indikator untuk mengetahui seberapa besar beban kerja yang harus diemban oleh karyawan. Indikator tersebut 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 di dalamnya dapat



:

- a. Mudah mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan
  - b. Meminimalisir kesalahan dalam melaksanakan tahapan pekerjaan;
  - c. Meminimalisir kesalahan kerja
  - d. Mengurangi beban kerja karyawan dan meningkatkan *comparability, credibility, dan defensibility*
  - e. Memudahkan evaluasi atas setiap proses kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan
  - f. Memudahkan karyawan dalam mengambil keputusan apabila terdapat perubahan dalam prosedur kerja sehingga kualitas kerja yang ditetapkan akan jauh lebih mudah dicapai
  - g. Memudahkan karyawan untuk memiliki komunikasi yang baik dengan atasan maupun rekan sekerja
2. Penggunaan waktu kerja Waktu kerja yang sesuai dengan SOP tentunya akan meminimalisir beban kerja karyawan.

Namun, ada kalanya suatu organisasi tidak memiliki SOP atau tidak konsisten dalam melaksanakan SOP, penggunaan waktu kerja yang diberlakukan 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 mempengaruhi 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 berbeda satu sama lain.

#### **2.1.3 Etos Kerja**

Pada dasarnya setiap individu memiliki sikap dan perilaku yang berbeda-beda terhadap yang ia lakukan. Begitu pun dalam hal menyikapi sebuah pekerjaan. Seorang pekerja hendaknya memiliki sebuah etos kerja, yaitu bagaimana ia memandang pekerjaannya. Sejalan dengan sikap, perilaku, dan tindakan manusia yang berbeda satu sama lain, etos kerja yang mereka miliki berbeda-beda, dipengaruhi oleh berbagai elemen lainnya yang saling berhubungan.

Etos dalam kamus besar bahasa Indonesia berarti pandangan hidup yang khas dari suatu golongan sosial sedangkan etos kerja diartikan sebagai semangat kerja yang menjadi ciri khas dan keyakinan seseorang atau suatu kelompok. Selain sikap dan perilaku yang baik wajib dimiliki oleh karyawan, individu juga perlu memiliki etos kerja yang baik. Memiliki pandangan luas dan sikap yang positif, semangat kerja, dan ikhlas terhadap pekerjaan yang diembannya akan membuat karyawan meningkatkan hasil kerjanya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Priansa (2016: 283) mengatakan bahwa etos kerja merupakan seperangkat sikap atau pandangan mendasar yang dipegang karyawan untuk menilai bekerja sebagai suatu hal yang positif bagi peningkatan kualitas kehidupan, sehingga mempengaruhi perilaku kerjanya dalam organisasi.

Sedangkan Menurut Somantri (2019: 10) etos kerja menunjukkan bahwa antara satu dengan yang lainnya memberikan pengertian yang berbeda namun pada prinsipnya mempunyai tujuan yang sama yakni terkonsentrasi pada sikap dasar manusia.

Menurut Lawu, dkk. (2019: 53) etos kerja menggambarkan suatu sikap yang mengandung makna sebagai aspek evaluatif yang dimiliki oleh seorang individu atau kelompok dalam memberikan penilaian terhadap kegiatan kerja.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa etos kerja adalah sikap, kepribadian, watak, karakter, serta keyakinan atas sesuatu yang mendasar terhadap diri untuk meraih prestasi hidup atau hasil yang lebih baik dari keadaan sebelumnya.

Untuk melihat sikap karyawan yang memiliki etos kerja yang tinggi dapat dinilai dari perilakunya seperti pekerja keras, bersikap adil, dan lain-lain.

#### **2.1.3.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Etos Kerja**

Menurut Priansa (2016: 285) etos kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik internal maupun eksternal di antaranya, sebagai berikut:

## 1. Internal

### a. Agama

Agama membentuk nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku. Sistem nilai tersebut akan mempengaruhi atau menentukan pola hidup para penganutnya. Cara berpikir, bersikap, dan bertindak pegawai pastilah diwarnai oleh ajaran agama yang dianutnya. Berbagai studitentang etos kerja berbasis agama sudah banyak dilakukan dengan hasil yang secara umum menginformasikan adanya korelasi positif antara agama yang dianut dengan kinerja dan produktivitas kerja yang ditampilkan pegawai.

### b. Pendidikan

Pendidikan yang baik dapat menginternalisasikan etos kerja dengan tepat, sehingga individu akan memiliki etos kerja yang tinggi. Melalui pendidikan yang baik maka dalam diri pegawai akan terbentuk etos kerja yang tinggi.

### c. Motivasi

Individu yang memiliki etos kerja yang tinggi adalah individu yang memiliki motivasi yang tinggi. Etos kerja merupakan suatu pandangan dan sikap, yang tentunya didasari oleh nilai-nilai yang diyakini pegawai, yang juga dipengaruhi oleh motivasi yang timbul dari dalam dirinya.

### d. Usia

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai dengan usia di

bawah 30 tahun memiliki etos kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang berusia di atas 30 tahun.

e. Jenis kelamin

Jenis kelamin sering kali diidentikkan dengan etos kerja, beberapa pakar mempublikasikan hasil penelitiannya bahwa perempuan cenderung memiliki etos kerja, komitmen dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan yang diembannya di organisasi dibandingkan dengan laki-laki.

2. Eksternal

a. Budaya

Sikap mental, tekad, disiplin dan semangat kerja masyarakat juga disebut sebagai etos budaya. Kemudian etos budaya ini secara operasional juga disebut sebagai etos kerja. Masyarakat yang memiliki sistem nilai budaya maju akan memiliki etos kerja yang tinggi. Sebaliknya, masyarakat yang memiliki sistem nilai budaya yang konservatif akan memiliki etos kerja yang rendah, bahkan bisa saja sekali tidak memiliki etos kerja.

b. Sosial politik

Tinggi atau rendahnya etos kerja suatu masyarakat dipengaruhi juga oleh ada atau tidaknya struktur politik yang mendorong masyarakat untuk bekerja keras dan dapat menikmati hasil kerja keras mereka dengan penuh.

c. Kondisi lingkungan (*geografis*)

Etos kerja dapat muncul dikarenakan faktor kondisi *geografis*. Lingkungan alam yang mendukung mempengaruhi manusia yang berada di dalamnya melakukan usaha untuk dapat mengelola dan mengambil manfaat, dan bahkan dapat mengundang pendatang untuk turut mencari penghidupan di lingkungan tersebut.

d. Struktur ekonomi

Tinggi rendahnya etos kerja yang dimiliki masyarakat juga dipengaruhi oleh struktur ekonomi yang ada di negara tersebut.

e. Tingkat kesejahteraan

Tingkat kesejahteraan masyarakat juga sangat mempengaruhi etos kerja yang tumbuh dan berkembang di masyarakat.

f. Perkembangan bangsa lain

Dewasa ini, dengan berbagai perkembangan perangkat teknologi serta arus informasi yang tanpa batas, telah mendorong banyak negara berkembang untuk meniru etos kerja negara lain.

### **2.1.3.2 Karakteristik Etos Kerja**

Menurut Priansa (2016: 283) ada beberapa karakteristik seseorang yang mencerminkan identitas dari etos kerja itu sendiri. Adapun tiga karakteristik utama dari etos kerja yaitu:

1. Keahlian Interpersonal

Kemampuan seorang pekerja dalam menjalin sebuah hubungan kerja dengan pekerja lain yang ada dalam perusahaan maupun dengan pekerja di luar

organisasi merupakan merupakan aspek keahlian interpersonal. Kaitannya dengan suatu kebiasaan, cara, penampilan, maupun sikap yang dilakukan pekerja jika sedang bersama dengan pekerja lain yang akan memengaruhi interaksinya dengan orang lain.

Untuk mengetahui keahlian interpersonal pekerja diperlukan sebuah dimensi untuk memfasilitasi terbentuknya hubungan interpersonal yang baik serta memberikan kontribusi dalam kinerjanya yaitu karakteristik pribadi pekerja. Keahlian interpersonal pekerja dapat digambarkan dalam beberapa sifat, yaitu: kerja sama, tekun, kerja keras, sabar, dan keras dalam kemauan.

## 2. Inisiatif

Hal yang membuat pekerja merasa terfasilitasi dengan mempunyai dorongan untuk meningkatkan kinerjanya dan tidak langsung merasa puas dengan hasil kinerja yang biasa merupakan karakteristik dari inisiatif. Terdapat banyak sifat yang menggambarkan inisiatif pekerja di antaranya yaitu: produktif, banyak ide, daya tahan kerja, dan berinisiatif.

## 3. Dapat Diandalkan

Aspek ini memiliki hubungan dengan harapan yang ada terhadap kinerja pekerja dan berbentuk suatu perjanjian implisit pekerja dalam menjalankan fungsi pekerjaan. Di sini, kepuasan harapan minimum perusahaan diharapkan dapat terpenuhi oleh pekerja tanpa terlalu berlebihan sehingga dapat melakukan pekerjaan yang bukan tugasnya. Maka dari itu perusahaan sangat menginginkan aspek ini sebagai salah satu dedikasi pekerja bagi perusahaan. Adapun 7 sifat yang menggambarkan aspek ini yaitu: mengikuti petunjuk,

mematuhi aturan, dapat dipercaya, dapat diandalkan, jujur, berhati-hati, dan tepat waktu.

Ketiga aspek di atas menggambarkan perilaku yang harus dimiliki pekerja dalam mencerminkan perilaku etos kerja yang baik di perusahaan. Umumnya kedua belah pihak baik perusahaan maupun pekerja akan saling memiliki keuntungan. Perusahaan akan mendapatkan asupan berupa kinerja pekerja yang baik sehingga perusahaan bisa lebih produktif. Sedangkan pekerja akan mendapat *rewards* yang sesuai dengan pekerjaannya di perusahaan berkat etos kerja yang baik.

### **2.1.3.3 Dimensi Etos Kerja**

Etos kerja dapat diartikan sebagai suatu sikap atau pandangan serta cara seseorang dalam memandang sesuatu hal secara positif dan bermakna dalam lingkungan organisasi. Etos kerja memiliki beberapa karakter yang menjadi identitas dari etos kerja itu sendiri. Tiga karakter utama dari etos kerja, menurut Priansa(2018:283-284) adalah sebagai berikut:

1. Keahlian *interpersonal*.

Keahlian *interpersonal* adalah aspek yang berkaitan dengan kemampuan pegawai untuk menjalin hubungan kerja dengan orang lain atau bagaimana pegawai berhubungan dengan pegawai lain yang ada di dalam organisasi maupun pegawai yang ada di luar organisasi. Keahlian *interpersonal* meliputi kebiasaan, sikap, cara, penampilan dan perilaku yang digunakan pegawai pada saat di sekitar orang lain serta mempengaruhi bagaimana individu berinteraksi dengan orang lain. Indikator yang digunakan untuk mengetahui keahlian *interpersonal* pegawai meliputi karakteristik pribadi yang dapat



memfasilitasi terbentuknya hubungan *interpersonal* yang baik dan dapat memberikan kontribusi dalam kinerja pegawai, di mana kerja sama merupakan unsur sangat penting. Terdapat tujuh belas sifat yang dapat menggambarkan keahlian *interpersonal* pegawai, yaitu: sopan, bersahabat, gembira, perhatian, menyenangkan, kerja sama, menolong, disenangi, tekun, loyal, rapi, sabar, apresiatif, kerja keras, renda hati, emosi yang stabil, dan keras dalam kemauan.

## 2. Inisiatif.

Inisiatif merupakan karakteristik yang dapat memfasilitasi pegawai agar terdorong untuk lebih meningkatkan kinerjanya dan tidak langsung merasa puas dengan kinerja yang biasa. Aspek ini sering dihubungkan dengan iklim kerja yang terbentuk di dalam lingkungan pekerjaan yang ada di dalam organisasi. Terdapat enam belas sifat yang dapat menggambarkan inisiatif yang berkaitan dengan pegawai, yaitu: cerdas, produktif, banyak ide, berinisiatif, ambisius, efisien, efektif, antusias, dedikasi, daya tahan kerja, akurat, teliti, mandiri maupun beradaptasi, gigih, dan teratur.

## 3. Dapat diandalkan.

Dapat diandalkan adalah aspek yang berhubungan dengan adanya harapan terhadap kinerja pegawai dan merupakan suatu perjanjian implisit pegawai untuk melakukan beberapa fungsi pekerjaan. Pegawai diharapkan dapat memuaskan harapan minimum organisasi, tanpa perlu terlalu berlebihan sehingga melakukan pekerjaan yang bukan tugasnya. Aspek ini merupakan salah satu hal yang sangat diingat oleh pihak organisasi terhadap pegawainya.

Terdapat tujuh sifat yang dapat menggambarkan seorang pegawai yang dapat diandalkan, yaitu: petunjuk, mematuhi peraturan, dapat diandalkan, dapat dipercaya, berhati-hati, jujur dan tepat waktu.

#### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

Sebuah kinerja seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya merupakan hal yang penting bagi keberhasilan karir individunya, bagi organisasi atau perusahaan. Salah satu kunci terpenting perusahaan dalam mencapai tujuannya ialah adanya kinerja. Maka dari itu kinerja merupakan landasan sesungguhnya dalam organisasi atau perusahaan.

Kinerja karyawan ialah sebuah perilaku nyata seseorang dalam menjalankan tugas dan perannya sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan peran yang diberikan dari sebuah instansi atau organisasi. Dalam sebuah organisasi atau instansi, untuk mendapatkan kinerja yang baik dari seorang pegawai, maka organisasi atau instansi di haruskan untuk memberikan sarana prasarana sebagai penunjang dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Menurut Mangkunegara (2020: 69), menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

Menurut Edy Sutrisno (2016: 17), kinerja adalah hasil dari proses kerja seorang pegawai baik dari segi kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Masram dan Mu'ah (2017: 138) kinerja adalah hasil kerja secara

kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Rivai yang dikutip oleh Bintoro dan Daryanto (2017: 108) kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

Menurut Bintoro & Daryanto (2017: 105) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, tujuan atau sasaran atau Klasifikasi yang telah ditentukan sebelumnya yang disepakati oleh para pihak.

Menurut Sinambela (2018: 480) Kinerja adalah suatu pekerjaan yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing, untuk mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara sah, bukan melanggar undang-undang, moralitas dan etika. Berdasarkan beberapa pengertian yang terdapat dalam uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja hasil yang dicapai seorang pegawai dalam pekerjaannya menurut Klasifikasi tertentu yang berlaku untuk pekerjaan tertentu.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja atau pencapaian seseorang dalam menjalankan tugas atau tanggung jawabnya dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Maka dengan adanya kinerja dapat diketahui sejauh mana kemampuan seorang karyawan atau anggota dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### **2.1.4.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Simanjuntak (Bintoro dan Daryanto, 2017: 112) kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan dalam tiga kelompok yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

1. Faktor kompetensi individu

Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja.

Kemampuan dan keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kesehatan fisik dan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan serta pengalaman kerjanya.

2. Faktor dukungan organisasi

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja serta kondisi dan syarat kerja.

3. Faktor dukungan manajemen

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan pelatihan, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan mobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

Menurut Prawirosento dalam Sutrisno (2016: 19) faktor-faktor yang dapat

mempengaruhi kinerja adalah:

1. Efektivitas dan Efisiensi

Dalam kinerja organisasi, baik dan buruknya kinerja dapat diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dapat dikatakan efektif apabila mencapai suatu tujuan, sedangkan dikatakan efisien apabila suatu hal dapat memuaskan sebagai pendorong untuk mencapai suatu tujuan dengan efektif atau tidak.

2. Otoritas dan Tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik, kekuasaan dan tanggung jawab didelegasikan dengan tepat dan tidak ada tugas yang tumpang tindih. Setiap pegawai dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi hak dan kewajibannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan tentang hak dan tanggung jawab setiap orang dalam organisasi meningkatkan kinerja pegawai.

3. Disiplin

Disiplin menunjukkan suatu kondisi dan sikap taat yang ada di dalam diri seseorang atau pegawai terhadap peraturan dan ketetapan yang diberlakukan oleh instansi. disiplin merupakan ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara instansi dengan pegawai.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir kreativitas menggunakan ide-ide untuk merencanakan hal-hal yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap gerakannya harus mendapat perhatian atau respons positif dari atasan, jika memang atasan tersebut terdapat baik.

#### **2.1.4.2 Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut pendapat Grote (dalam Edison dkk. 2018: 194) penilaian kinerja adalah sistem manajemen formal untuk menyediakan evaluasi tentang kualitas kinerja seseorang dalam sebuah organisasi. Penilaian dilaksanakan tidak hanya sekedar untuk mengetahui kinerja yang lemah, hasil yang baik dan bisa diterima, juga harus diidentifikasi sehingga dapat dipakai untuk penilaian lainnya. Untuk itu dalam penilaian kinerja perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut (Zainal dkk. 2018: 414):

1. Standar kinerja

Sistem penilaian kinerja memerlukan standar kinerja yang mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan telah dicapai. Agar efektif, standar perlu berhubungan dengan hasil yang diinginkan dari tiap pekerja. Hal tersebut dapat diuraikan dari analisis pekerjaan dengan menganalisis hubungannya dengan kinerja karyawan saat sekarang. Untuk menjaga akuntabilitas karyawan, harus ada peraturan-peraturan tertulis dan diberitahukan kepada karyawan sebelum dilakukan evaluasi. Idealnya, penilaian setiap kinerja karyawan harus didasarkan pada kinerja nyata dari unsur yang kritis yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan.

2. Ukuran kinerja

Penilaian kinerja juga memerlukan ukuran kinerja yang dapat diandalkan yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Agar terjadi penilaian yang kritis dalam menentukan kinerja, ukuran yang handal juga hendaknya dapat dibandingkan dengan ukuran lain dengan standar yang sama untuk mencapai

kesimpulan sama tentang kinerja sehingga dapat menambah reliabilitas sistem penilaian.

Aspek-aspek yang dinilai menurut pendapat Lazer dan Wikstrom (dalam Zainal dkk. 2018: 416) dapat dikelompokkan menjadi:

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak tiap unit ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawab sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu kemampuan bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dll.

#### **2.1.4.3 Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Rozarie (2017: 66) penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk kepentingan yang lebih luas, seperti:

1. Evaluasi tujuan dan sasaran

Evaluasi tujuan dan sasaran memberikan umpan balik ke proses perencanaan untuk menetapkan tujuan untuk tujuan kinerja organisasi di masa depan.

2. Evaluasi rencana

Jika hasil yang diperoleh dalam evaluasi kinerja tidak sesuai dengan rencana, dicari penyebabnya.

3. Penilaian lingkungan

Menilai apakah kondisi lingkungan yang ditemui dalam proses implementasi tidak memenuhi harapan, tidak menguntungkan dan menyebabkan kesulitan.

4. Kinerja proses evaluasi

Mengevaluasi apakah ada kendala dalam proses pelaksanaan kinerja. Apakah mekanisme kerja berjalan seperti yang diharapkan dan apakah ada masalah kepemimpinan dan hubungan antar pegawai dalam organisasi.

5. Pengukuran dan Evaluasi Kinerja

Mengevaluasi apakah penilaian kinerja dilakukan dengan benar, apakah sistem penilaian dan pembinaan berjalan normal, dan apakah metode yang digunakan sudah sesuai.

6. Evaluasi Hasil

Apabila terdapat deviasi, dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya di kemudian hari.

#### **2.1.4.4 Dimensi Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2017: 75) Indikator kinerja yang digunakan metode pengukuran kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas Kerja (*Quantity Of Work*)

Kuantitas kerja menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut pegawai harus memenuhi persyaratan tersebut jika pengalaman keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai.



2. Kualitas Kerja (*Quality Of Work*)

Kualitas kerja sesuai dengan kebutuhan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang pesat, melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang sistematis, kualitas pekerjaan yang dicapai berdasarkan persyaratan penerapan dan kesiapan yang tinggi pada gilirannya akan menghasilkan penghargaan, kemajuan, dan pengembangan organisasi.

3. Ketepatan Waktu (*Pomptenees*)

Apakah waktu penyelesaian pekerjaan terkait dengan target waktu yang direncanakan. Segala upaya dilakukan untuk menyelesaikan sesuai rencana agar tidak mengganggu tugas-tugas lainnya.

4. Inisiatif (*Initiative*)

Ketika memenuhi tugas dan tanggung jawab, setiap individu harus melakukan sesuatu secara sadar. Bawahan atau pegawai dapat melakukan tugas tanpa harus bergantung pada atasan sepanjang waktu.

5. Kemampuan Kerja sama (*Cooperative capability*)

Tidak semua pekerjaan dapat dilakukan oleh satu pegawai. Beberapa jenis pekerjaan mungkin perlu dilakukan oleh dua atau lebih pegawai, kerja sama antar pegawai sangat diperlukan. Kinerja pegawai dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan kerja lainnya.

Adapun menurut Robbins (Bintoro dan Daryanto, 2017: 107) ada lima indikator untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang

dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan

## 2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

## 3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.

## 4. Efektivitas

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

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

### 2.1.5 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Penulis/Tahun/ Sumber Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Mahfudz Riski Vahdist /2017/Pengaruh Gaji, Tabungan, Tunjangan, dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan/Diponegoro/ Jurnal of Manajemen Vol. 6 no.1 Halaman 1-11	Variabel Independen: Tunjangan Kerja  Variabel Dependen : Kinerja	variabel independen : Gaji, Tabungan dan Promosi Jabatan	Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial dan simultan dari pemberian tunjangan terhadap kinerja karyawan

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		Karyawan		
2	Andri Hadiansyah dan Rini Purnamasari Yanwar/2015/Pengaruh Etos Kerja terhadap kinerja karyawan PT. AE/ Jurnal AL AZHAR INDONESIA SERI HUMANIORA/ Vol 3 no.2 halaman 3-15	Variabel Independen : Etos Kerja Variabel Dependen : Kinerja Karyawan		Berdasarkan hasil penelitian bahwa Etos Kerja berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan
3	Silvia Sari Sitompul/2021/Pengaruh Beban Kerja, Pengalaman Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tannery Sejahtera Mandiri Pekanbaru/ <i>Management Studies and Entrepreneurship Journal</i> / Vol.2 no.2 halaman 142-153	Variabel Independen : Beban Kerja  Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Pengalaman Kerja dan Kompensasi	Hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa beban kerja, pengalaman kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Neneng Maesyarrah, Dicky Jhoansyah, Resa Nurmala/2022/Pengaruh Etos Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Sinar Sosro KP Sukabumi/ <i>Management Studies and Entrepreneurship Journal</i> (Vol. 3, Issue 4). 2088-2097	Variabel Independen : Etos Kerja dan Beban Kerja  Variabel Dependen : Kinerja Karyawan		Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan etos kerja dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Mochamad Syafi'i dan Mohammad Ulinnuha/2018/ Pengaruh etos kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Ananda Jataka Bayu Sejahtera di kota Gresik /jurnal fakultas ekonomi/vol 7 no. 1 halaman 61-69	Variabel Independen : Pengaruh Etos Kerja  Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	Variabel independen : Budaya organisasi	Etos Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan etos kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Rizal Nabawi/2019/Pengaruh	Variabel Independen :	Variabel Independen :	Hasil penelitian menunjukkan bahwa

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan/Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol. 2, 170-183 ISSN 2623-2623	Beban Kerja Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja	secara simultan lingkungan kerja, kepuasan kerja dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
7	Suparman Hi Lawu, Agus Suhaila, Riris Lestiowati/2019/Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja karyawan PT. POS Indonesia Cabang Pemuda Jakarta Timur /Ilmu Penelitian manajemen Vol. 2 No. 1	Variabel Independen : Etos Kerja Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	Variabel Independen : Tunjangan dan Beban Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Ratih S. Mangakat, Bernhard T., Rita N. Taroreh/2019/Pengaruh Pengalaman Kerja, Pelatihan, Nilai Pribadi, dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan/Jurnal EMBA/vol.7 no.7	Variabel Independen : Etos kerja Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	Variabel Independen : Pengalaman kerja, Pelatihan, dan nilai pribadi	Etos kerja secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9	Yuli Yantika, Toni H., Yusron Rozzaid/2018/Pengaruh Lingkungan Kerja, Etos Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan/Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia/Vol.4 No.2	Variabel Independen : Etos kerja Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	Variabel Independen : Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja	etos kerja secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	Yuliarti/2016/Pengaruh Etos Kerja, Disiplin Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai/E Jurnal Katalogis/Vol.4 No.8	Variabel Independen : Etos kerja Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	Variabel Independen : Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi	etos kerja secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
11	Putra Arif S./2020/Pengaruh etos kerja, kepuasan kerja,	Variabel Independen : Etos kerja	Variabel Independen : Kepuasan	etos kerja secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	sikap kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan/Jurnal Manajemen/Vol.2 No.1	Variabel Dependen : Kinerja karyawan	Kerja, Sikap Kerja, dan Motivasi Kerja	karyawan.
12	Sumarni Randriany, Herningsih, Amiruddin Matutu/2020/Pengaruh Tunjangan Kinerja, Kepemimpinan dan Pengawasan Internal terhadap Kinerja Pegawai pada Institut Agama Islam Negeri Sorong/e-jurnal.stienobel-Indonesia/Vol.17 No.3 (File Tunjangan)	Variabel Independen : Tunjangan  Variabel Dependen : Kinerja Pegawai	Variabel Independen : Kepemimpinan dan Pengawasan Internal	Tunjangan secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
13	Febri Mardianti /2021/ Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Karyawan Divisi Penjualan PT.XYZ Jawa Barat/ <i>Internasional Journal Administration, Business and Organization</i> /Vol. 2 no. 3 halaman 39-48	Variabel Independen: Beban Kerja  Variabel Dependen: Kinerja Karyawan		Beban Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
14	Malik Abdul Rohman, Rully Moch. Ichsan, SS., MM/2021/Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan/Jurnal Mahasiswa Manajemen/Vol.2 No.1 (file beban kerja 3)	Variabel Independen: Beban Kerja  Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Stres Kerja	Beban Kerja Secara Parsial maupun Simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
15	Fernando Reinhard Tjiabrata at. al/2017/Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Sabar Ganda Manado/Jurnal EMBA/ Vol. 5 No. 2	Variabel Independen: Beban Kerja  Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Lingkungan Kerja	Beban Kerja Secara Parsial dan Simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	halaman 1570 1580			
16	Yana Diana/2019/Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan/Jurnal Manajemen Tools/ Vol.11 No.2	Variabel Independen: Beban Kerja Variabel Dependen: Kinerja Karyawan		Beban Kerja Secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
17	Aron F Polakitang, Rosalina Koleangan dan Imelda Ogi/2017/Analisis Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan Operator pada PT. Giken Precision Indonesia/Jurnal Inovasi dan Bisnis/Vol.5 No.1	Variabel Independen: Beban kerja Variabel Dependen: Kinerja Karyawan		Beban Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
18	Muhammad Junaedi, Fitriansyah/2021/Pengaruh Tunjangan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Kantor Pos Samarinda)/ <i>Borneo Student Research Journal</i> /Vol.3 No.1	Variabel Independen: Tunjangan Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Motivasi Kerja	Tunjangan Secara Parsial dan Simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
19	Leonardo Hendy Lukito dan Ida Martini Alriani/2018/Pengaruh beban kerja, lingkungan kerja dan stres kerja terhadap Kinerja Karyawan pada pada PT. Sinarmas distribusi nusantara Semarang/Jurnal ekonomi manajemen dan akuntansi/Vol. 5 No.45 halaman 151-160	Variabel Independen: beban kerja Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Lingkungan kerja dan stres kerja	Beban kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
20	Lisa Aqsariyanti at. al/2019/Pengaruh etos kerja dan iklim organisasi terhadap Kinerja Karyawan /Jurnal	Variabel Independen: etos kerja	Variabel Independen: Iklim organisasi	Etos Kerja secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	organisasi dan manajemen/Vol.1 halaman 27-36	Variabel Dependen: Kinerja Karyawan		

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Pada penelitian ini diajukan kerangka penelitian yang berdasarkan hasil teoritis yang telah diuraikan sebelumnya. Kerangka pemikiran akan lebih mempermudah pemahaman dalam mencermati alur dan jalur pembahasan dalam penelitian ini, kerangka pemikiran ini pun berdasarkan hasil pada telaah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

Sumber daya manusia adalah hal yang berperan sangat penting dalam sebuah perusahaan. Tenaga, bakat, keahlian, dan pengetahuan yang berasal dari manusia tidak dapat tergantikan dengan tenaga kerja apa pun. Maka dari itu sumber daya manusia berperan sangat penting dalam sebuah perusahaan mencapai tujuan tujuan yang diharapkan perusahaan. Perusahaan harus sangat menjaga sumber daya manusia yang dimilikinya, maka dalam rangka memelihara karyawannya salah satu yang dilakukannya ialah dengan pemberian tunjangan kinerja, pemberian beban kerja yang cukup, hal tersebut dapat membangun karyawan untuk bersemangat dan bekerja dengan hasil yang maksimal sehingga etos dan kinerja karyawan dapat terjaga dengan baik.

Pada uraian sebelumnya telah dijelaskan bahwasanya tunjangan kinerja pada karyawan dapat mendorong kinerja karyawan serta memberikan rasa aman dan kepuasan secara materi bagi karyawan. Karyawan dapat bekerja secara maksimal, bersemangat serta memberikan citra yang positif bagi perusahaan di

mata masyarakat umum.

Menurut Munajah (2019: 70) tunjangan adalah program untuk peningkatan kesejahteraan tenaga kerja secara material maupun non-material yang bersifat tidak langsung dan sebagai bentuk imbalan jasa perusahaan kepada tenaga kerja di luar gaji atau upah, seperti pembayaran karena sakit, uang tabungan, pembagian berupa saham, asuransi, perawatan di rumah sakit, dana pensiun dan lain-lain. Pegawai akan menerima tunjangan sepenuhnya apabila tugasnya dapat diselesaikan secara menyeluruh.

Dengan adanya pemberian tunjangan diharapkan dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih baik, sehingga karyawan memiliki kepuasan yang akan mengarah pada kinerja karyawan. Wujud dari suatu kinerja karyawan tersebut seperti : semangat kerja yang tinggi , disiplin, dan jujur. Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Restu Nabila Hidayat (2019) dengan judul penelitian “Pengaruh insentif dan tunjangan terhadap kinerja karyawan” dan hasil penelitian menunjukkan bahwa tunjangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Nawawi Hadari (2016:318) indikator dalam pemberian tunjangan yaitu ketepatan, kelayakan atau keadilan dan pembiayaan (cost) yang terkontrol dan seimbang.

Beban kerja 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

Hal ini dikuatkan dengan pandangan menurut Mahawati dkk. (2021: 4) mengemukakan bahwa “Beban kerja merupakan volume pekerjaan yang dibebankan kepada tenaga kerja baik berupa fisik maupun mental dan menjadi tanggung jawabnya”. Menurut Suci Koesmowidjojo (2017: 22) mengemukakan mengenai beban kerja terbagi menjadi dua yaitu, yang pertama beban kerja kuantitatif yang akan menunjukkan adanya jumlah pekerjaan besar yang harus dilakukan seperti jam kerja yang cukup tinggi, tekanan kerja yang cukup besar atau berupa besarnya rasa tanggung jawab atas pekerjaan yang diampunya dan yang kedua beban kerja kualitatif yang akan berhubungan dengan mampu atau tidaknya seorang pekerja melaksanakan pekerjaan yang diampunya. Maka dari itu definisi dari beban kerja itu sendiri yaitu di mana beban kerja yang diterima oleh seorang individu harus sesuai dengan kemampuannya dan dapat diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

Suatu perusahaan atau organisasi tentunya memiliki harapan supaya beban kerja yang diampu atau yang diemban oleh para karyawan tidak memberatkan dan sesuai dengan kemampuan karyawan pada umumnya. Beban kerja yang diembankan pada karyawannya tentunya harus manusiawi dan tidak berlebih serta sesuai kemampuan karyawannya. Sehingga karyawan dapat menyelesaikan tugas pekerjaannya dengan baik. Di mana beban kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pernyataan tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Malik Abdul Rohman at.al (2021) dengan judul penelitian “Pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap karyawan” dan hasil penelitian

menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun indikator beban kerja Menurut Suci Koesmowidjoko (2017: 33) mengemukakan bahwa untuk dapat mengidentifikasi hal-hal mengenai beban kerja maka terdapat beberapa indikator untuk mengetahui seberapa besar beban kerja yang harus diemban oleh karyawan. Indikator tersebut, yaitu antara lain: Kondisi pekerjaan, Penggunaan waktu kerja dan Target yang harus dicapai.

Selain pengaruh tunjangan dan beban kerja terhadap kinerja karyawan etos kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Etos kerja adalah sikap, kepribadian, karakter, dan kepercayaan terhadap sesuatu yang mendasar bagi seseorang untuk mencapai hasil atau prestasi hidup yang lebih baik. Karyawan dengan etos kerja yang tinggi dapat dilihat dalam perilakunya, seperti bekerja keras, bersikap adil, dapat mengefisiensikan waktu dalam bekerja, bersedia memberikan yang lebih dari yang diperlukan, bersedia bekerja sama dengan rekan kerja. Menurut Ginting (2016: 6) etos kerja adalah semangat kerja yang menjadi ciri khas seseorang atau sekelompok orang yang bekerja, yang berlandaskan etika dan perspektif kerja yang diyakini dan diwujudkan melalui tekad dan perilaku konkret di dunia kerja. Etos kerja yang baik akan berpengaruh besar bagi keberlangsungan hidup perusahaan. Tingginya etos kerja yang diberikan oleh pekerja dinilai berdasarkan bagaimana sikap dirinya menilai pekerjaan yang diembannya. Bagi pekerja yang memiliki etos kerja yang tinggi, mereka akan sangat menghargai dan menjunjung tinggi pekerjaannya. Dengan itu, kepuasan kerja dalam diri pekerja juga akan timbul dan pekerja akan senantiasa menjalankan pekerjaannya dengan penuh rasa bangga.

Maka dengan tertanamnya etos kerja kinerja setiap karyawan dapat terlaksana dengan baik sesuai tujuan perusahaan. Pendapat ini sejalan dengan penelitian yang diteliti oleh Suparman Hi Lawu, Agus Suhaila, iris Lestiowati (2019) dengan judul penelitian “pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan” dan hasil penelitian menunjukkan bahwa etos kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Setiap perusahaan atau organisasi selalu berusaha agar kinerja setiap karyawannya dapat mencapai kinerja yang optimal. Dengan setiap karyawan yang dapat bekerja dengan kinerja yang optimal akan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Kinerja karyawan adalah hal utama yang perusahaan amati bagaimana karyawannya melakukan pekerjaan yang ditugaskan oleh perusahaan kepada karyawannya. Maka untuk memperoleh kinerja karyawan yang baik diperlukannya hal-hal pendorong yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut, diantaranya ialah pemberian tunjangan, pemberian beban kerja, dan sebagaimana etos kerja yang ada di dalam diri setiap karyawannya. Kinerja menurut Mangkunegara (2017 : 67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dari setiap karyawan di antaranya yaitu tunjangan kinerja, beban kerja, dan etos kerja.

Menurut Mangkunegaran (2017 : 75), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan ada lima, yaitu : Kualitas, Kuantitas, Tanggung jawab, Kerja sama dan Inisiatif.

Maka dapat disimpulkan berdasarkan yang telah diuraikan apabila

perusahaan mengharapkan suatu kinerja karyawan yang optimal agar dapat menuju tujuan dari perusahaan tersebut, maka perusahaan diharuskan memperhatikan beberapa hal yaitu : pemberian tunjangan kepada setiap karyawan untuk memberikan rasa puas secara finansial serta rasa aman bagi karyawan dan keluarganya, pemberian beban kerja sesuai dengan kemampuan dan kesanggupan setiap karyawan, etos kerja yang dimiliki setiap karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Maka dengan saling tercukupinya antar perusahaan dan karyawan dapat menciptakan suasana bekerja yang harmonis yang berpengaruh positif terhadap keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “ **Terdapat Pengaruh Tunjangan, Beban kerja,dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di CV Rhamli Tasikmalaya.**”