

BAB II

KAJIAN PUSTAKA , KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

Pada bab ini berisikan landasan teori yang digunakan guna mendukung penelitian, kerangka berfikir mengenai konsep penelitian dan hubungan antar variabel-variabel. Bab ini juga memaparkan hipotesis yang yang disimpulkan berdasarkan rumusan masalah dan teori-teori pendukung, serta jurnal terdahulu mengenai penelitian serupa.

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan suatu kegiatan yang memiliki tujuan melakukan kajian mengenai teori-teori dan konsep-konsep yang berhubungan dengan sebuah topik yang akan diteliti. Kajian pustaka suatu proses mendalami, menelaah, dan mengidentifikasi teori-teori atau pengetahuan-pengetahuan yang berkaitan dengan topik penelitian (Sugiyono, 2022). Kajian pustaka pada penelitian ini meliputi variabel-variabel yang akan diteliti yaitu lingkungan kerja, budaya organisasi, kompensasi, beban kerja dan produktivitas pegawai.

2.1.1 Lingkungan Kerja

2.1.1.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja secara umum memiliki arti sebagai tempat dimana para karyawan mengerjakan kegiatan pekerjaannya. Di tempat kerja, setiap orang tidak dapat dipisahkan dari lingkungannya. Optimalisasi kinerja seseorang juga dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang

ada di sekitar pekerja dan berdampak pada pelaksanaan tugas yang diberikan. Semakin baik lingkungan kerja seseorang, maka kinerja pekerjaannya akan semakin baik. Ferawati dalam (Alexandro Hutagalung, 2022). Lingkungan kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan yang di dalamnya, hal ini terlihat dari waktu kerja untuk menyelesaikan beban kerja, tentunya lingkungan kerja yang baik maupun buruk dapat mempercepat atau memperlambat proses pekerjaan seseorang (Farizki dalam Silalahi, 2022).

Perusahaan yang dapat melahirkan lingkungan kerja yang kondusif dan positif akan mendapatkan keuntungan yang positif pula. Situasi lingkungan kerja dalam perusahaan yang baik dan kondusif dapat dimanfaatkan untuk memotivasi semangat kerja pada karyawan agar bertambah produktif yang dikemudian hari dapat memengaruhi peningkatan kualitas kinerja karyawan. Lingkungan kerja harus dibentuk sedemikian rupa supaya tercipta hubungan antara karyawan dengan lingkungannya itu sendiri. Lingkungan kerja dapat dikatakan baik apabila para karyawannya dapat melaksanakan kegiatan bekerja dengan optimal, aman, sehat dan nyaman (Nasihin, 2022). Lingkungan kerja yang buruk dapat memberikan dampak yang tidak baik pula bagi perusahaan karena membuat karyawan tidak dapat bekerja secara efisien.

2.1.1.2 Jenis - Jenis Lingkungan Kerja

Jenis-jenis lingkungan kerja secara garis besar dapat dibagi jadi 2 (dua) (Sedarmayanti, 2017) sebagai berikut.

- 1) Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik merupakan seluruh keadaan fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang bisa memengaruhi karyawan. Lingkungan kerja fisik terdiri dari beberapa indikator ialah: penerangan ataupun cahaya, temperatur/suhu udara, kelembaban, sirkulasi udara, kebisingan, kebersihan, mekanisme getaran, skema warna, riasan, keamanan di tempat kerja;

2) Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan disekitar karyawan yang menyangkut hubungan kerja, dalam hal ini hubungan dengan atasan, sampai hubungan dengan sesama rekan kerja.

2.1.1.3 Faktor – Faktor Yang Memengaruhi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja fisik juga merupakan faktor penyebab *stress* kerja pegawai yang berpengaruh pada prestasi kerja. Faktor-faktor yang memengaruhi lingkungan kerja fisik (Robbins, 2017), sebagai berikut.

1) Suhu

Suatu variabel dimana terdapat perbedaan individual yang besar. Memaksimalkan produktivitas adalah penting bahwa pegawai bekerja di suatu lingkungan dimana suhu diatur sehingga berada di antara rentang kerja yang dapat diterima setiap individu;

2) Kebisingan

Bukti tentang suara menunjukan bahwa suara-suara yang konstan dapat diramalkan tidak menyebabkan penurunan prestasi kerja sebaliknya efek dari suara-suara yang tidak dapat diramalkan memberikan pengaruh negatif dan gangguan konsentrasi pegawai;

3) Penerangan

Bekerja dengan ruang yang gelap akan menyebabkan ketegangan mata. Intensitas cahaya yang bagus tentu akan membantu pegawai dalam melakukan aktivitas kerjanya;

4) Mutu udara

Fakta yang tidak bisa diabaikan jika menghirup udara yang tercemar membawa efek yang merugikan pada kesehatan pribadi. Udara yang tercemar dapat mengganggu kesehatan karyawan. Udara yang tercemar di lingkungan kerja dapat menyebabkan sakit kepala, mata perih, kelelahan, dan depresi.

2.1.1.4 Indikator Lingkungan Kerja

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik bagi karyawan, tentunya setiap bisnis harus fokus pada indikator lingkungan kerja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Indikator lingkungan kerja (Sedarmayanti, 2017), sebagai berikut.

1) Penerangan

Sertakan cahaya yang cukup masuk ke ruang kerja setiap karyawan, yang memengaruhi kondisi kerja setiap karyawan;

2) Suhu udara

Suhu udara disini berkaitan dengan tingkat suhu udara di setiap ruang kerja karyawan. Pengaturan suhu udara di ruang kerja yang benar memberikan kenyamanan bagi karyawan dalam melakukan pekerjaannya;

3) Kebisingan

Sertakan seberapa sensitif karyawan terhadap suara di sekitar tempat kerja, yang dapat memengaruhi aktivitas mereka;

4) Penggunaan warna

Termasuk memilih warna yang tepat untuk setiap ruang kerja karyawan yang dapat memengaruhi *vibes* dalam bekerja;

5) Ruang yang dibutuhkan

Ruang adalah proses pengaturan posisi kerja antar karyawan, termasuk alat bantu kerja seperti meja dan kursi;

6) Kemampuan untuk bekerja

Workability meliputi kondisi yang memberikan rasa aman dan ketenangan kepada setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya;

7) Hubungan pegawai dengan pegawai lainnya

Penciptaan hubungan yang harmonis antara pegawai satu dengan pegawai lainnya dapat membantu perusahaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi.

Indikator lingkungan kerja pegawai ASN berdasarkan UU No 20 Tahun 2023 Pasal 21 Ayat 7 (Republik Indonesia, 2023: 11), sebagai berikut.

1) Lingkungan kerja fisik;

2) Lingkungan kerja non-fisik.

2.1.2 Budaya Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Dalam beberapa literatur, pemakaian istilah *corporate culture* bisa diganti dengan istilah *organization culture*. Kedua istilah ini memiliki pengertian yang sama. Karena itu dalam penelitian ini kedua istilah tersebut digunakan secara bersama-sama, dan keduanya memiliki satu pengertian yang sama. Setiap organisasi memiliki budaya yang mencerminkan perilaku anggotanya dan kebijakan organisasi. Budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan yang lain Robbins dalam (Arjun dkk., 2022).

Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola dan keyakinan, nilai dan ekspektasi Ivancevich dalam (Fhara dkk., 2020). Budaya organisasi secara umum sebagai sekelompok pola pikir dasar atau program mental yang dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki suatu organisasi, budaya organisasi dapat dibagi menjadi Ndraha dalam (Cantika, 2020).

- 1) Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaan sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya;
- 2) Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan atau sebaliknya.

Budaya korporat atau budaya organisasi atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan didalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan (Djokosantoso dalam Arjun dkk., 2022). Keseragaman dalam budaya organisasi, secara dominan mengungkapkan nilai inti yang bermakna ini tentunya dimiliki bersama dari sebagian besar anggota organisasi. Sub budaya pada organisasi cenderung berkembang pada organisasi-organisasi yang besar yang mencerminkan masalah bersama situasi dan pengalaman yang dihadapi para anggota.

Apabila keseragaman dari sebuah organisasi ini tidak terlihat dominan yang ada hanya pengaruh budaya terhadap keefektifan organisasi, sehingga konsistensi didalam perilaku kurang begitu jelas. Budaya dalam organisasi tentunya dirasakan sebagai kekuatan inti yang dapat memengaruhi perilaku anggota organisasi serta digerakkan dan diatur dengan baik sehingga kekuatan organisasi dapat dirasakan secara bersama oleh seluruh komponen dalam organisasi bahkan juga dapat dirasakan oleh lingkungan disekitar organisasi tersebut.

2.1.2.2 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya bagi organisasi suatu perusahaan yaitu sebagai *instrument external adaptation* dan *internal integration* (Schermerhorn, Hunt dan Osborn dalam Imelda, 2019). Dalam *external adaptation*, budaya organisasi berfungsi sebagai; 1) Petunjuk (*guide line*) pencapaian tujuan, dan 2) pedoman dalam menghadapi pihak luar. Dalam hal ini budaya organisasi berfungsi bagi perusahaan dalam menghadapi kondisi eksternal organisasi. Seringkali kondisi ini memengaruhi bahkan mengombang-ambingkan perusahaan. Pada konteks inilah

budaya diproyeksikan mampu memberikan kekuatan bagi upaya menjaga eksistensi perusahaan. Budaya yang mampu memberikan petunjuk ini bermanfaat untuk menuntut perilaku *employee*.

Sementara *internal integration* berarti budaya organisasi sebagai *instrument* yang dapat membentuk *collective identity* dan sebagai *finding ways* yang mengkolaborasikan metode bekerja dan kehidupan bersama (*living together*). Pada bagian ini budaya organisasi mampu mengidentifikasi 3 (tiga) aspek utama dalam kehidupan berorganisasi, sebagai berikut.

- 1) Memberikan batasan siapa anggota dan bukan anggota;
- 2) Menentukan perilaku anggota yang dapat diterima dan yang tidak dalam organisasi;
- 3) Membatasi konsep keberpihakan, mana kawan mana lawan. Dalam konteks ini pun budaya organisasi seringkali dihubungkan dengan konsep-konsep alokasi *power*, status, peran dan otoritas.

Berdasarkan pendapat yang telah dikembangkan dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pada dasarnya adalah nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dalam organisasi sebagai organisasi yang terdiri dari banyak orang yang bekerja untuk mendukung kegiatan organisasi secara keseluruhan, maka budaya organisasi diwujudkan dalam bentuk budaya kerja.

2.1.2.3 Faktor Yang Memengaruhi Budaya Organisasi

Pada dasarnya budaya organisasi tidak dapat berjalan sendiri, melainkan terdiri dari faktor-faktor yang memengaruhi perkembangannya (Imelda & Satriya,

2019) juga menjelaskan bahwa budaya organisasi dibentuk melalui interaksi 4 (empat) faktor utama, sebagai berikut.

- 1) Faktor karakter perorangan (*characteristics of organizational members*);
- 2) Faktor etika (*organizational ethic*);
- 3) Faktor pembagian hak (*property of rights*);
- 4) Faktor struktur organisasi (*organizational structure*).

2.1.2.4 Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki banyak ciri, sifat dan karakteristik yang dikemukakan oleh para ahli, ada 7 (tujuh) indikator yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi (Robbins & Judge dalam Fhara dkk., 2020), sebagai berikut.

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan;
- 2) Perhatian terhadap detil (*attention to detail*), adalah sejauhmana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian;
- 3) Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), adalah sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut;

- 4) Berorientasi kepada manusia (*people orientation*), adalah sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi;
- 5) Berorientasi tim (*team orientation*), adalah sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama;
- 6) Agresifitas (*aggressiveness*), adalah sejauhmana orang didalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya;
- 7) Stabilitas (*stability*), adalah sejauhmana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Nilai-nilai dasar ASN “BerAKHLAK” yang merupakan kepanjangan dari Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Nilai-nilai ini diharapkan akan dapat menjadi fondasi budaya kerja ASN yang profesional. Menurut Surat Edaran No. 14 tahun 2022 tentang Nilai-Nilai *Core Values* ASN Berakhlak dan Perwujudan Perilaku Insan BKN di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara yang dimuat dalam (Badan Kepegawaian Negara, 2022), mengungkapkan bahwa Panduan Perilaku *Core Values* ASN BerAKHLAK, sebagai berikut.

1) Berorientasi Pelayanan

Seorang ASN dituntut untuk dapat memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Selalu bersikap ramah kepada siapa saja, terutama kepada masyarakat. Dapat diandalkan serta cekatan dan dapat memberikan solusi atas masalah-masalah yang ada di masyarakat.

- a) Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat;
- b) Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan;
- c) Melakukan perbaikan tiada henti;

2) Akuntabel

Akuntabilitas merupakan pertanggungjawaban atau keadaan yang dapat dimintai pertanggungjawaban. Merujuk dari pengertian tersebut, akuntabel dapat dipahami sebagai sikap jujur dan bertanggung jawab, memiliki disiplin dan berintegritas yang tinggi dalam setiap pelaksanaan tugas;

- a) Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, serta disiplin dan berintegritas tinggi;
- b) Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif dan efisien;
- c) Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan;

3) Kompeten

Seiring perkembangan waktu, dalam melaksanakan pelayanan publik, setiap ASN harus selalu dapat meningkatkan potensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah;

- a) Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah;
- b) Membantu orang lain belajar;
- c) Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik;

4) Harmonis

Berakar dari Semboyan Negara Indonesia yakni **Bhinneka Tunggal Ika**, yang berarti “Berbeda-beda Namun Tetap Satu Jua”, seorang pelayan publik harus dapat menghargai setiap orang apapun latar belakangnya

- a) Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya;
- b) Suka menolong orang lain;
- c) Membangun lingkungan kerja yang kondusif;

5) Loyal

Loyalitas dan kesetiaan ASN terletak pada ideologi dan dasar negara Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, NKRI serta pemerintahan yang sah. Dan tidak pada satu sosok atau pihak tertentu;

- a) Memegang teguh ideologi Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
- b) Setia kepada NKRI serta pemerintahan yang sah;
- c) Menjaga nama baik sesama ASN, pimpinan, instansi dan negara, serta menjaga rahasia jabatan dan negara;

6) Adaptif

Situasi dan zaman yang senantiasa berkembang, membuat seorang aparatur harus dapat dengan cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan yang ada. Harus selalu diingat, istilah yang sering kita dengar yaitu “Yang Abadi adalah Perubahan itu sendiri”, membuat siapapun yang tidak dapat beradaptasi akan semakin tertinggal;

- a) Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan;
- b) Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas;

c) Bertindak proaktif;

7) Kolaboratif

Dalam pelaksanaan tugas, kolaborasi di antara setiap aparaturnya harus dilaksanakan. Bersinergi dan memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi dalam pembangunan, akan dapat mempercepat pencapaian suatu visi dan cita-cita.

a) Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi.

b) Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah;

c) Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

2.1.3 Kompensasi

2.1.3.1 Pengertian Kompensasi

Untuk memotivasi karyawan, perusahaan sering menggunakan kompensasi sebagai sarana untuk memotivasi karyawan, membentuk partisipasi aktif karyawan, sehingga dapat lebih meningkatkan kinerja perusahaan. Kompensasi adalah substansi yang diterima karyawan sebagai imbalan atas layanan atau kontribusi untuk bekerja, dan juga berarti penghargaan atas keahlian, kesetiaan, dan pekerjaan individu. Kompensasi adalah semua pendapatan yang diperoleh seorang karyawan sebagai bentuk penghargaan atas jasa yang diberikan kepada suatu perusahaan, baik dalam bentuk barang langsung/tidak langsung, maupun dalam bentuk uang (Hasibuan, 2017).

Kompensasi adalah sebuah *reward* yang diberikan oleh perusahaan yang memberikan keuntungan untuk seluruh anggota yang dibagikan sesuai dengan prosedur serta mekanisme yang telah ditentukan (Mangkunegara, 2017). Dengan

memberikan kompensasi, akan memacu semangat para karyawan yang berkualitas untuk bergabung dengan organisasi, dan melakukan kegiatan yang diperlukan organisasi. Dengan kata lain, dengan adanya kompensasi mampu memengaruhi karyawan agar bekerja mencapai tujuan organisasi. Tentunya apabila kompensasi dikelola dengan baik akan memberikan manfaat yang lebih bagi karyawan dan perusahaan, sebaliknya jika terjadi penyimpangan dan ketidakterbukaan antara pihak manajemen dengan karyawan pasti akan menimbulkan kerugian bagi para karyawan.

2.1.3.2 Klasifikasi Kompensasi

Kompensasi dapat dikelompokkan ke dalam 2 (dua) bentuk umum (Davis dan Werther dalam Marwansyah, 2016), sebagai berikut.

- 1) Kompensasi langsung; yang terdiri atas gaji dan upah pokok, dan insentif dan bagi hasil;
- 2) Kompensasi tidak langsung; yang berbentuk program kesejahteraan dan pelayanan. Kompensasi tidak langsung dapat dikelompokkan ke dalam 2 (dua) jenis: yang disediakan secara sukarela oleh pengusaha atau majikan, dan yang diwajibkan oleh hukum atau peraturan.

Kompensasi dibagi ke dalam kompensasi *finansial* dan kompensasi *non-finansial*. Sedangkan kompensasi finansial terdiri atas kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung (Mondy dan Noe dalam Marwansyah, 2016).

- 1) Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran yang diterima oleh seseorang dalam bentuk upah, gaji, bonus, dan komisi;

- 2) Kompensasi finansial tidak langsung atau benefits meliputi semua bentuk balas jasa finansial yang tidak termasuk ke dalam kompensasi finansial langsung, seperti tunjangan-tunjangan, asuransi, bantuan sosial karyawan, dan sebagainya. Kompensasi non-finansial mencakup berbagai bentuk kepuasan yang diterima oleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau yang berupa lingkungan psikologis dan/ atau lingkungan fisik tempat seseorang bekerja.

Bentuk kompensasi pegawai terdapat ada 2 (dua) yaitu bentuk langsung yang merupakan upah dan gaji, bentuk kompensasi yang tak langsung yang merupakan pelayanan dan keuntungan (Mangkunegara, 2017).

1) Upah dan Gaji

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, dan per setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan;

2) Benefit (Keuntungan) dan Pelayanan

Benefit adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan. Sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan.

2.1.3.3 Tujuan Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah (Hasibuan, 2017). Penjelasan tujuan kompensasi yang telah disebutkan di atas, sebagai berikut.

1) Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati;

2) Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status social, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja;

3) Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah;

4) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawasanya;

5) Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over relative* kecil;

6) Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku;

7) Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya;

8) Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Dari tujuan kompensasi di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan pemberian kompensasi adalah untuk memberikan kepuasan kepada semua pihak, memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, menaati semua peraturan yang berlaku, dan perusahaan dapat memperoleh laba.

2.1.3.4 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kompensasi

Faktor-faktor yang memengaruhi besarnya kompensasi (Hasibuan, 2017) sebagai berikut.

1) Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar;

2) Kemampuan dan Ketersediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan ketersediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan ketersediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil;

3) Serikat Buruh atau Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil;

4) Produktivitas Kerja Karyawan.

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktifitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil;

5) Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres.

Pemerintah dengan undang-undang dan Keppres menetapkan besarnya batas upah atau balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang;

6) Biaya Hidup (*Cost of Living*)

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung;

7) Posisi Jabatan Karyawan.

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki

jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula;

8) Pendidikan dan Pengalaman Kerja.

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil;

9) Kondisi Perekonomian Nasional.

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*disguised unemployment*);

10) Jenis dan Sifat Pekerjaan.

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (*finansial*, kecelakaannya) kecil tingkat upah/balas jasanya relatif rendah. Dapat disimpulkan bahwa banyak faktor yang dapat memengaruhi besar kecilnya

kompensasi. Sehingga dalam pemberian kompensasi harus adil dan layak agar mencapai tujuan perusahaan.

2.1.3.5 Indikator Penilaian Kompensasi

Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi karyawan (Simamora dalam Nawa & Kempa, 2017) adalah sebagai berikut.

1) Gaji dan upah yang diberikan secara adil sesuai dengan pekerjaan

Pemberian kompensasi berupa gaji dan upah kepada karyawan harus dilakukan secara adil sesuai dengan pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan;

2) Insentif yang sesuai dengan pengorbanan

Insentif dapat berupa imbalan secara finansial yang dapat diberikan secara langsung kepada karyawan apabila karyawan tersebut mencapai kinerja melebihi standar yang telah ditentukan;

3) Tunjangan yang sesuai dengan harapan

Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu sebagai bentuk balas jasa atas pengorbanan yang dilakukan;

4) Fasilitas

Fasilitas dapat berupa penyediaan sarana-sarana penunjang yang diberikan oleh organisasi.

Pegawai ASN berhak memperoleh penghargaan dan pengakuan berupa materiel atau nonmateriel atas pekerjaan yang telah dilakukan menurut UU No 20 Tahun 2023 Pasal 21 Ayat 2 (Republik Indonesia, 2023: 11), sebagai berikut.

1) Penghasilan, penghasilan ini terdiri dari gaji atau upah;

- 2) Penghargaan yang bersifat motivasi, motivasi yang diberikan dapat berupa motivasi finansial dan motivasi non-finansial;
- 3) Tunjangan dan fasilitas, tunjangan yang diberikan dalam bentuk tunjangan dan fasilitas jabatan serta tunjangan dan fasilitas individu;
- 4) Jaminan sosial;
 - a) Jaminan Kesehatan;
 - b) Jaminan Kecelakaan Kerja;
 - c) Jaminan Kematian;
 - d) Jaminan Pensiun;
 - e) Jaminan Hari Tua;
- 5) Lingkungan kerja, dapat berupa lingkungan kerja fisik dan lingkungan non fisik;
- 6) Pengembangan diri, berupa pengembangan talenta dan karier serta pengembangan kompetensi;
- 7) Bantuan hukum, bantuan hukum yang diberikan dapat berupa litigasi dan nonlitigasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa indikator kompensasi di atas dapat digunakan oleh perusahaan untuk membantu mengukur besaran kompensasi yang diberikan kepada karyawan, sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan.

2.1.4 Beban Kerja

2.1.4.1 Pengertian Beban Kerja

Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu (Rochman & Ichsan, 2021). Pemberian beban kerja kepada para karyawan harus seimbang dengan kompetensi dan kemampuan yang dimiliki karyawan itu sendiri, jika tidak maka cepat atau lambat akan menimbulkan masalah yang dapat mengganggu kinerja karyawan tersebut kedepannya. Beban kerja adalah sebuah proses atau kegiatan yang terlalu banyak dan dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang (Fransiska & Tupti, 2020). Hal ini dapat menimbulkan penurunan kinerja pegawai yang disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan yang terlalu tinggi, volume kerja yang terlalu banyak dan sebagainya. Intensitas beban kerja yang terlalu besar dapat menciptakan stres kerja, sebaliknya intensitas beban kerja yang terlalu rendah dapat menimbulkan rasa bosan atau kejenuhan.

Beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu (Rolos dkk., 2018). Jika kemampuan pekerja lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, nantinya akan muncul rasa bosan dan sebaliknya, jika kemampuan pekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul kelelahan yang berlebih. Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan beban kerja merupakan kegiatan yang meliputi aktivitas fisik, mental, dan sosial yang harus diselesaikan oleh suatu unit dalam perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Beban Kerja

Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi beban kerja (Suwatno & Priansa, 2016) antara lain.

1) Faktor Lingkungan Fisik

Faktor lingkungan fisik merupakan lingkungan pekerja itu sendiri. Kondisi fisik pada lingkungan kerja dapat berpengaruh terhadap kepuasan serta kenyamanan kerja, hal ini meliputi;

- a) Rancangan ruang kerja, yaitu kesesuaian dalam memposisikan susunan kursi, meja serta fasilitas kantor lainnya;
- b) Rancangan pekerjaan, yaitu proses menentukan peralatan pekerjaan yang digunakan, metode atau prosedur apa saja yang digunakan untuk menjalankan tugas-tugasnya;
- c) Kondisi lingkungan kerja, yaitu bagaimana kondisi pencahayaan di lingkungan pekerja tersebut apakah pencahayaannya sudah cukup atau belum. Penerangan yang baik dapat memberikan kepuasan dalam bekerja dan tentunya akan meningkatkan produktivitas. Tingkat kebisingan juga perlu diperhatikan, suara bising dapat mengganggu konsentrasi karyawan, maka dari itu suara bising harus dikurangi demi kenyamanan para karyawan;
- d) Sirkulasi udara, yaitu bagaimana kondisi suhu udara pada lingkungan pekerja apakah sesuai atau tidak. Selain itu sirkulasi udara yang baik juga diperlukan untuk meningkatkan kenyamanan para pekerja dalam bekerja;

2) Faktor Lingkungan Psikis

- a) Lingkungan psikis ditempat kerja dapat berdampak positif dan negatif. Hal ini menyangkut hubungan sosial dan keorganisasian para pekerja. Kondisi psikis yang memengaruhi kepuasan kerja seorang individu terdiri dari: pekerjaan yang berlebihan dan keterbatasan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun pekerjaan yang berlebihan belum tentu dapat menimbulkan stres;
- b) Sistem pengawasan yang buruk atau tidak efisien, seperti ketidakstabilan suasana politik, kurangnya feedback prestasi kerja, dan ketidaksesuaian dalam pemberian wewenang serta tanggung jawab. Pekerjaan yang memiliki tanggungjawab besar tapi tidak diimbangi dengan pemberian wewenang yang besar pula akan menimbulkan ketidakpuasan.

2.1.4.3 Dampak Beban Kerja

Beban kerja yang berlebihan akan berdampak pada pekerja, dampak-dampak tersebut (Diana, 2019), sebagai berikut.

1) Kualitas kerja menurun

Beban kerja yang terlalu berat dan tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki tenaga kerja akan mengakibatkan menurunnya kualitas kerja karena pekerja merasa kewalahan dan kelelahan yang berakibat menurunnya konsentrasi, pengawasan diri, dan akurasi kerja. Dampaknya hasil kerja yang diberikan tidak akan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan;

2) Keluhan pelanggan

Keluhan pelanggan timbul karena pelanggan tidak puas dengan hasil kerja yang diberikan atau hasil kerja tidak sesuai harapan para pelanggan;

3) Kenaikan tingkat absensi

Pekerja yang memiliki beban kerja terlalu banyak akan merasa kelelahan dan akhirnya sakit. Hal ini akan berdampak pada tingkat absensi karyawan. ketidakhadiran pekerja akan memengaruhi kinerja organisasi.

2.1.4.4 Indikator Beban Kerja

Terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar beban kerja yang harus diselesaikan karyawan (Suci Rahayu Marih Koesomowidjojo, 2017) sebagai berikut.

1) Kondisi pekerjaan

Dalam hal ini yang dimaksud dengan kondisi pekerjaan yaitu seberapa jauh pemahaman seorang karyawan dalam memahami pekerjaannya dengan baik. Sejauh mana pemahaman serta kemampuan karyawan dalam penguasaan mesin-mesin yang digunakan untuk mencapai target yang sudah ditetapkan;

2) Penggunaan waktu kerja

Penggunaan waktu yang tepat sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan tentu akan meminimalisir beban kerja karyawan. namun, kadang kala sebuah perusahaan tidak memiliki SOP yang konsisten dalam melaksanakan SOP, tak jarang penggunaan waktu yang diberlakukan kepada karyawan cenderung lebih sempit;

3) Target yang harus dicapai

Secara tidak langsung target kerja yang ditetapkan oleh karyawan akan berpengaruh terhadap beban kerja yang diterima oleh karyawan. ketidakseimbangan antara waktu penyelesaian target kerja dengan volume beban kerja yang diberikan, maka akan semakin besar beban kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Beban kerja Aparatur Sipil Negara menurut Permenpan-RB No 1 Tahun 2020 Pasal 21 Ayat 2 (Menpan-RB, 2020), sebagai berikut.

1) Norma Waktu

Waktu yang dipergunakan untuk menghasilkan/menyelesaikan produk/hasil kerja;

2) Volume Kerja;

Volume kerja diperoleh dari target pelaksanaan tugas untuk memperoleh hasil kerja/produk;

3) Jam Kerja Efektif

Waktu yang dipergunakan pegawai dalam pelaksanaan tugas untuk memperoleh hasil kerja/produk.

2.1.5 Produktivitas Kerja Karyawan

2.1.5.1 Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas mengandung pengertian yang berbeda – beda dikalangan para ahli. Untuk memperdalam pengertian mengenai produktivitas, dibawah ini peneliti mengutip beberapa pengertian produktivitas dari berbagai persepsi para ahli. Produktivitas kerja merupakan sikap mental (Tohardi dalam Sutrisno, 2017). Sikap

mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini dari pada hari kemarin dan hari esok lebih baik dari pada hari ini.

Produktivitas adalah perbandingan antara *output* (hasil) dengan *input* (masukan) (Hasibuan, 2017). Jika produktivitas naik akan meningkatkan efisiensi (waktu- bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya. Produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (Kussrianto dalam Sutrisno, 2017). Peran serta tenaga kerja disini adalah penggunaan sumber daya serta efektif dan efisien. Produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam waktu tertentu yang telah ditentukan atau sesuai dengan rencana (Sinungan dalam Busro, 2018). Kemampuan disini menurut peneliti bisa diartikan sebagai kemampuan fisik atau bisa juga disebut kemampuan keterampilan. Dalam kamus besar bahasa Indonesia keterampilan diartikan sebagai kecakapan untuk menyelesaikan tugas.

Produktivitas adalah suatu perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang diperlukan (*input*) (Riyanto dalam Elbadiansyah, 2019). Produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran tenaga kerja persatuan waktu. Berdasarkan pengertian para ahli, peneliti menyimpulkan bahwa produktivitas adalah sikap mental karyawan yang mencerminkan kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan dan hasil yang diperoleh berdasarkan sumber daya yang digunakan.

Dari beberapa uraian teori para tokoh di atas dapat ditegaskan bahwa produktivitas kerja dalam bentuk penelitian ini adalah hasil atau ukuran yang menjadi pembandingan antara input seperti sumber daya, tenaga kerja terhadap output yang dihasilkan oleh kinerja karyawan pada suatu industri seperti tindakan konstruktif, percaya diri, bertanggung jawab, memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan, mempunyai pandangan ke depan, mampu mengatasi persoalan dengan lingkungan yang berubah-ubah, mempunyai kontribusi yang positif terhadap lingkungannya, memiliki kekuatan untuk mewujudkan potensinya.

2.1.5.2 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Produktivitas Kerja

Terdapat 6 (enam) faktor utama yang menentukan produktivitas tenaga kerja (Sedarmayanti, 2017) sebagai berikut.

- 1) Sikap kerja, seperti kesediaan untuk bekerja secara bergiliran (*shift work*), dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam satu tim;
- 2) Tingkat keterampilan ditentukan oleh pendidikan, latihan dalam manajemen dan supervise serta keterampilan dalam teknik industri;
- 3) Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha bersama antara pimpinan organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan mutu (*quality control circles*) dan panitia menegakan kerja unggul;
- 4) Manajemen produktivitas yaitu manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas;
- 5) Efisiensi tenaga kerja seperti perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas;

- 6) Kewirausahaan yang tercermin dalam pengambilan resiko, kreatifitas dalam berusaha dan berada pada jalur yang benar dalam berusaha.

2.1.5.3 Indikator Produktivitas Kerja

Produktif adalah orang yang memiliki kontribusi positif pada diri seseorang terhadap lingkungannya dimana dia berada (Gilmore dalam Sedarmayanti, 2017). Hal itu didasarkan dengan adanya tindakan konstruktif, percaya diri, bertanggung jawab, memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan, mempunyai pandangan ke depan, mampu mengatasi persoalan dengan lingkungan yang berubah-ubah, mempunyai kontribusi yang positif terhadap lingkungannya kreatif, *imaginative*, dan inovatif, memiliki kekuatan untuk mewujudkan potensinya.

Produktivitas kerja merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada di perusahaan, dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efisien dan efektif, sehingga ini semua akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan, untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator sebagai berikut : tindakan konstruktif, percaya diri, bertanggung jawab, memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan, mempunyai pandangan ke depan, mampu mengatasi persoalan dengan lingkungan yang berubah-ubah, mempunyai kontribusi yang positif terhadap lingkungannya, memiliki kekuatan untuk mewujudkan potensinya.

Peningkatan produktivitas kerja dan efisiensi merupakan sumber pertumbuhan utama untuk mewujudkan pembangunan yang berkelanjutan. Selanjutnya, pertumbuhan yang tinggi dan berkelanjutan juga merupakan unsure penting dalam menjaga kesinambungan peningkatan produktivitas kerja jangka

panjang, dengan demikian, pertumbuhan dan produktivitas bukan dua hal terpisah atau memiliki hubungan satu arah, melainkan keduanya adalah tergantung dengan pola hubungan yang dinamis.

Ukuran keberhasilan atau indikator keberhasilan pekerjaan individu dan target atas rencana hasil kerja Pegawai menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Kemenpan RB, 2022), sebagai berikut.

1) Kuantitas

Terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan

2) Kualitas

Merupakan suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna;

3) Waktu, Penggunaan waktu dalam bekerja yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan waktu kerja efektif atau jam kerja yang hilang;

4) Biaya, Terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi yang digunakan untuk mendapatkan hasil atau mengurangi pengeluaran dari sumber-sumber organisasi.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu mengenai pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, kompensasi, dan beban kerja dengan produktivitas pegawai yang dapat

dijadikan pedoman dalam pertimbangan penelitian yang dilakukan diantaranya, sebagai berikut.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis, Tahun, Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	(Madjidu 2022), Analisis Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Semangat Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja	Variabel yang digunakan lingkungan dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan budaya organisasi, kompensasi, dan beban kerja	Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah (2022) 5(1) 444-462
2	(Astuti 2020), Pengaruh Pendidikan, Keterampilan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja	Variabel yang digunakan lingkungan dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan budaya organisasi, kompensasi, dan beban kerja	Jsmbi (Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia) (2020) 1(1) 24-29
3	(Saputra, Finthariasari, dan Bustami 2020), Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja	Variabel yang digunakan lingkungan dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan budaya organisasi, kompensasi, dan beban kerja	(JEMS) Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains (2020) 1(2) 99-105
4	(Novitanti dan Situmorang 2023), Pengaruh	Hasil penelitian menunjukkan bahwa	Variabel yang digunakan lingkungan dan	Variabel yang tidak digunakan budaya	Jurnal of Information Systems and

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan	lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja	produktivitas kerja	organisasi, kompensasi, dan beban kerja	Managemen t (2023) 2(4) 25-33
5	(Syafrawi dan Suprihadi 2019), Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Dimoderasi Budaya Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja	Variabel yang digunakan lingkungan dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan budaya organisasi, kompensasi, dan beban kerja	Jurnal Ilmu Riset Manajemen (2019) 6(10)
6	(Suwanto, Sugeng, dan Putri 2023), Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja	Variabel yang digunakan lingkungan dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan budaya organisasi, kompensasi, dan beban kerja	Business and Economics Conference in Utilization of Modern Technology (2023) 1(1)
7	(Tumiwa, Tewal, dan Palandeng 2018), Pengaruh Teknologi Informasi, Lingkungan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Karyawan (Study Pada	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja	Variabel yang digunakan lingkungan dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan budaya organisasi, kompensasi, dan beban kerja	Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (2018) 5(3) 3895-3904

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Kantor Pusat Bank Sulutgo)				
8	(Novitanti dan Situmorang 2023), Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja	Variabel yang digunakan budaya organisasi dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan lingkungan, kompensasi, dan beban kerja	Jurnal of Information Systems and Management (2023) 2(4) 25-33
9	(Saputra dkk. 2020), Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja	Variabel yang digunakan budaya organisasi dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan lingkungan, kompensasi, dan beban kerja	(JEMS) Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains (2020) 1(2) 99-105
10	(Sugiarti 2019), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja	Variabel yang digunakan budaya organisasi dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan lingkungan, kompensasi, dan beban kerja	Jurnal Politikom Indonesiana (2019) 4(1) 40-52
11	(Arinta, Anah, dan Laili 2023), Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Badan Pusat Statistik	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja	Variabel yang digunakan budaya organisasi dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan lingkungan, kompensasi, dan beban kerja	Journal of Economic and Management (JECMA) (2023) 6(2) 207-215

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Kabupaten Jombang				
12	(Mahfudiyanto 2021), Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai PDAM Tirta Kencana Kabupaten Jombang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja	Variabel yang digunakan budaya organisasi dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan lingkungan, kompensasi, dan beban kerja	JPEKBM (Jurnal Pendidikan Ekonomi, Kewirausahaan, Bisnis dan Manajemen) (2021) 5(2) 8
13	(F. Asnora 2020), Pengaruh Budaya Organisasi, Beban Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada CV. Akademi Mandiri Medan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja	Variabel yang digunakan budaya organisasi dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan lingkungan, kompensasi, dan beban kerja	Jurnal Ecobisma (2020) 7(2) 72-79
14	(F. H. Asnora 2020), Pengaruh Budaya Organisasi, Beban Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Cv. Akademi Mandiri Medan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja	Variabel yang digunakan budaya organisasi dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan lingkungan, kompensasi, dan beban kerja	Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen) (2020) 7(2) 72-79

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
15	(Lilia et al. 2020), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Intertama Trikencana Bersinar Medan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja	Variabel yang digunakan budaya organisasi dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan lingkungan, kompensasi, dan beban kerja	CERMIN: Jurnal Penelitian (2020) 4(1) 24
16	(Hayatun dan Sri 2022), Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja	Variabel yang digunakan kompensasi dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan lingkungan, budaya organisasi, dan beban kerja	Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi (Jamane) (2022) 1(2) 182-192
17	(Tanjung dan Ainun Mardhiyah 2023), Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Karyawan Bank Syariah Indonesia	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja	Variabel yang digunakan kompensasi dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan lingkungan, budaya organisasi, dan beban kerja	TRANSEKONOMIKA : Akuntansi, Bisnis dan Keuangan (2023) 3(3) 570-585
18	(Fitrianti 2018), Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh	Variabel yang digunakan kompensasi dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan lingkungan, budaya organisasi,	Jurnal Mitra Manajemen (2018) 2(3) 204-216

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Kerja Karyawan Pt Pindad Persero Bandung	positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja		dan beban kerja	
19	(Purnomo dan Ermi 2021), Pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Berkat Anugerah Sejahtera	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja	Variabel yang digunakan kompensasi dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan lingkungan, budaya organisasi, dan beban kerja	Borneo Student Research eISSN: 2721-5725 (2021) 2(2) 1407-1416
20	(Dinillah dan Sabil 2022), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Employee Engagement, dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan Bank ABC	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja	Variabel yang digunakan kompensasi dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan lingkungan, budaya organisasi, dan beban kerja	Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking
21	(Rahmawati, Partha, dan Stephanie Piar 2022), Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Asuransi Cakrawala Proteksi Tahun 2022	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja	Variabel yang digunakan kompensasi dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan lingkungan, budaya organisasi, dan beban kerja	Educational Studies: Conference Series (2022) 2(1) 186-192
22	(Utami dan Askiah 2021), Pengaruh Kompensasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa	Variabel yang digunakan kompensasi	Variabel yang tidak digunakan lingkungan,	Borneo Student Research eISSN:2721

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Sanggar Sarana Baja di Kota Samarinda	kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja	dan produktivitas kerja	budaya organisasi, dan beban kerja	-5725 (2021) 3(1) 851-858
23	(Mardjuni, Thanwai, dan Karim 2023), Pengaruh Hustle Culture, Fasilitas, Dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt. Sambang Jaya Indonesia	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja	Variabel yang digunakan kompensasi dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan lingkungan, budaya organisasi, dan beban kerja	Jurnal Mirai Managemen t (2023) 1(1)
24	(Rukhviyanti dan Ambarwati 2023), Pengaruh Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pt Toyota-Astra Motor Nvdc Karawang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja	Variabel yang digunakan beban kerja dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan lingkungan, budaya organisasi, dan kompensasi	Techno-Socio Ekonomika (2023) 16(2) 197
25	(Ahmad dkk. 2023), Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt. Sicepat Ekspres	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja	Variabel yang digunakan beban kerja dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan lingkungan, budaya organisasi, dan kompensasi	Al-Dzahab (2023) 4(1) 12-19

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Indonesia Cabang Sungai Penuh				
26	(F. Asnora 2020), Pengaruh Budaya Organisasi, Beban Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Cv. Akademi Mandiri Medan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja	Variabel yang digunakan beban kerja dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan lingkungan, budaya organisasi, dan kompensasi	Jurnal Ecobisma (2020) 7(2) 72-79
27	(Trisnawaty dan Parwoto 2021), Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus pada Bagian Produksi 1 PT JS Jakarta)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja	Variabel yang digunakan beban kerja dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan lingkungan, budaya organisasi, dan kompensasi	Jurnal Manajemen Daya Saing (2021) 22(2) 84-92
28	(Nugroho 2021a), Analisis Beban Kerja, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Blitar	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja	Variabel yang digunakan beban kerja dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan lingkungan, budaya organisasi, dan kompensasi	Otonomi (2021) 21(1) 156

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
29	(Khairusy dan Saputra 2022), Pengaruh Beban Kerja Dan Keselamatan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada Pegawai Pelabuhan Perikanan Nusantara Karangantu Dikota Serang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja	Variabel yang digunakan beban kerja dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan lingkungan, budaya organisasi, dan kompensasi	Jurnal Manajemen dan Bisnis (2022) 4(01) 51-70
30	(Ariani, Ratnasari, dan Tanjung 2020), Pengaruh Rotasi Jabatan, Disiplin Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja	Variabel yang digunakan beban kerja dan produktivitas kerja	Variabel yang tidak digunakan lingkungan, budaya organisasi, dan kompensasi	Jurnal Dimensi (2020) 9(3) 480-493

2.2 Kerangka Pemikiran

Dari tinjauan pustaka yang telah dikemukakan, maka disusun suatu kerangka pemikiran teoritis yang mana menunjukkan pengaruh antar variabel-variabel. Model ini untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, kompensasi, dan beban kerja secara simultan terhadap produktivitas pegawai. Berikut ini merupakan penjelasan hubungan antar variabel dalam penelitian ini

Lingkungan kerja dapat memengaruhi pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Lingkungan kerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan dapat

berpengaruh baik ataupun buruk tergantung kenyamanan pegawai dalam lingkungan kerjanya. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada dekat dengan pekerja baik itu yang memengaruhi pekerja maupun tidak dalam suatu pekerjaannya. Lingkungan kerja memiliki beberapa indikator yaitu penerangan, suhu udara, kebisingan, penggunaan warna, ruang yang dibutuhkan, kemampuan untuk bekerja dan hubungan pegawai dengan pegawai lainnya (Sedarmayanti, 2017). Jadi Lingkungan kerja bukan hanya benda dan keadaan di sekitar saja tetapi banyak hal yang bisa di sebut lingkungan kerja. Apabila Lingkungan kerja yang baik dan nyaman bagi karyawan tentu dapat memengaruhi produktivitas karyawan tersebut.

Pendapat di atas selaras dengan hasil peneliti yang pernah diteliti menyebutkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan, dimana dimensi atau indikator lingkungan kerja yaitu penerangan cahaya, penataan warna, fasilitas kerja, keadaan, hubungan antara pimpinan dan karyawan, dan ruang gerak (Thalibana, 2022). Penelitian lain yang telah dilakukan menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Sehingga disarankan menyediakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, hal ini akan mendukung Produktivitas karyawan ke arah yang lebih baik (Yuliawan & Nurrohman, 2021). Senada dengan yang dikemukakan oleh Pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja (Fathussyaadah & Ardiansyah, 2020).

Budaya organisasi pada dasarnya adalah nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dalam organisasi sebagai organisasi yang terdiri dari banyak orang yang

bekerja untuk mendukung kegiatan organisasi secara keseluruhan, maka budaya organisasi diwujudkan dalam bentuk budaya kerja. Budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan yang lain Robbins dalam (Arjun et al., 2022). Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola dan keyakinan, nilai dan ekspektasi Ivancevich dan Konopaske dalam (Fhara et al., 2020).

Budaya organisasi memiliki banyak ciri, sifat dan karakteristik terdapat 7 (tujuh) indikator yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu: Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*), Perhatian terhadap detail (*attention to detail*), Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), Berorientasi kepada manusia (*people orientation*), Berorientasi tim (*team orientation*), Agresifitas (*aggressiveness*).

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam peningkatan Produktivitas karyawan. Budaya organisasi yang baik dapat memengaruhi produktivitas karyawan, karena budaya kerja yang baik dalam sebuah perusahaan akan menciptakan kenyamanan karyawan dalam bekerja dan dapat meningkatkan Produktivitas karyawan itu sendiri. Sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan menyatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai (Nurhidayah et al., 2020). Selain itu penelitian lain yang menyatakan bahwa produktivitas kerja karyawan secara signifikan dipengaruhi oleh budaya organisasi (Zaelani et al., 2024). Budaya yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan nilai-nilai positif cenderung meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan.

Produktivitas karyawan yang baik dalam sebuah perusahaan tentunya tak lepas dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri. Kebutuhan dari karyawan harus diperhatikan oleh perusahaan. Karyawan akan semangat jika perusahaan memenuhi kebutuhan karyawan itu sendiri salah satunya adalah kompensasi. Kompensasi adalah sebuah reward yang diberikan oleh perusahaan yang memberikan keuntungan untuk seluruh anggota yang dibagikan sesuai dengan prosedur serta mekanisme yang telah ditentukan (Mangkunegara, 2017). Dimana kompensasi kerja dapat memicu karyawan agar memiliki kinerja lebih baik dari hari ke hari.

Tujuan perusahaan memberikan kompensasi salah satunya untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas. Indikator-indikator yang memengaruhi besarnya kompensasi yaitu seperti penawaran dan permintaan tenaga kerja, kemampuan dan kesediaan perusahaan, serikat buruh/organisasi karyawan, produktivitas kerja karyawan, pemerintah dengan undang-undang dan keppres, biaya hidup/*cost of living*, posisi jabatan karyawan, pendidikan dan pengalaman kerja, kondisi perekonomian nasional, jenis dan sifat pekerjaan. Kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal (Hasibuan, 2017). Jika kerjanya sudah optimal berarti karyawan akan merasa loyal terhadap perusahaan karna kebutuhannya telah terpenuhi. Kompensasi memang menjadi salah satu motivasi bagi karyawan itu sendiri sehingga dapat meningkatkan produktivitas.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dimana hasil penelitiannya adalah produktivitas kerja secara signifikan dipengaruhi oleh kompensasi. Sistem kompensasi yang adil, transparan, dan memadai dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerjanya (Zaelani et al., 2024). Senada dengan yang dikemukakan menyebutkan bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja (B. A. Nugroho & Apriyanti, 2022). Lalu penelitian yang telah dilakukan memiliki hasil yang sama yaitu kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap produktivitas pegawai. Sehingga peningkatan atau perbaikan pada kompensasi maka akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan produktivitas (Hayatun & Ernawati, 2022).

Beban kerja merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi produktivitas pegawai. Beban kerja mencakup kegiatan dan tugas yang harus diselesaikan oleh pegawai. Menurut beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu (Rochman & Ichsan, 2021). Beban kerja adalah sebuah proses atau kegiatan yang terlalu banyak dan dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang (Fransiska & Tupti, 2020). Terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar beban kerja yang harus diselesaikan diantaranya; Kondisi pekerjaan, Penggunaan waktu kerja, dan Target yang harus dicapai. Pemberian beban kerja kepada para karyawan harus seimbang dengan kompetensi dan kemampuan yang dimiliki karyawan itu sendiri, jika tidak maka cepat atau lambat akan menimbulkan masalah yang dapat mengganggu Produktifitas karyawan tersebut kedepannya.

Pendapat tersebut selaras dengan hasil peneliti yang pernah diteliti mengungkapkan beban kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja (Trisnawaty & Parwoto, 2020). Senada dengan penelitian yang telah dilakukan yang menyatakan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif terhadap variabel produktivitas (K. J. Nugroho, 2021).

Sebuah penelitian menjelaskan bahwa dalam produktivitas karyawan terdapat pertukaran sosial (*the social exchange theory*) dimana teori ini menyatakan bahwa ketika organisasi mengurus karyawan, maka ada hubungan pertukaran sosial yang menjanjikan untuk meningkatkan kinerja organisasi Cropanzano & Mitchell dalam (Elita, 2016). Karyawan akan merasa memiliki kewajiban untuk melakukan timbal balik kepada perusahaan ketika karyawan menerima emosional sosial dan sumber daya ekonomi dari perusahaan. Karyawan yang diberdayakan dan diberi pelatihan akan mendedikasikan tenaga, perasaan, dan sumber daya kognitif mereka untuk kinerja yang lebih baik. Teori pertukaran sosial akan mengimplikasikan bahwa karyawan diperlakukan dengan baik oleh perusahaan sehingga karyawan memiliki komitmen untuk memberikan balasan dengan perilaku positif melalui kinerja karyawan. Teori pertukaran sosial menggambarkan unsur-unsur dan proses dengan melibatkan orang-orang untuk tujuan mendapatkan imbalan.

Teori ini sejalan dengan prinsip dari Teori Keadilan yang menunjukkan kepada seseorang merasa puas atau tidak puas atas suatu situasi tergantung pada perasaan adil atau tidak adil dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain

pada tingkat dan jenis pekerjaan yang sama, pada tempat yang sama maupun berbeda Bangun dalam (Andronicus et al., 2015).

Kedua teori ini berkaitan dengan variabel Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Beban Kerja yang nantinya akan berpengaruh terhadap Produktivitas karyawan. Semakin adil perusahaan dalam menerapkan pengembangan karir dan pemberian kompensasi serta maka semakin berkeinginan karyawan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Begitupula dengan pemberian punishment yang baik, adil dan terbuka kepada karyawan maka karyawan akan semakin nyaman dan tidak bekerja sembarangan karena perusahaan memiliki batasan (hukuman) yang adil sehingga mereka akan setia untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut.

Lingkungan kerja memiliki hubungan yang erat dengan budaya organisasi karena budaya organisasi tercermin dan terbentuk melalui kondisi fisik maupun nonfisik tempat kerja. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, terbuka, dan saling mendukung akan memperkuat nilai-nilai budaya organisasi seperti kerja sama, disiplin, kepercayaan, dan profesionalisme (Hasibuan dan Hadijaya, 2024). Sebaliknya, lingkungan kerja yang penuh tekanan, kurang komunikasi, dan minim dukungan dapat menciptakan budaya organisasi yang kaku, individualistis, bahkan konflik. Budaya organisasi juga memengaruhi bagaimana lingkungan kerja dikelola, misalnya budaya yang menjunjung partisipasi dan inovasi akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang inklusif dan memberi ruang bagi karyawan untuk berpendapat. Budaya organisasi memengaruhi cara karyawan berinteraksi dan bekerja, sementara lingkungan kerja menjadi media nyata tempat

budaya tersebut diwujudkan dalam perilaku sehari-hari (Robbins dan Judge, 2024). Dengan demikian, lingkungan kerja dan budaya organisasi saling memengaruhi secara timbal balik dalam membentuk sikap, perilaku, dan kinerja anggota organisasi.

Lingkungan kerja memiliki hubungan yang erat dengan kompensasi karena keduanya merupakan faktor penting yang memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung akan meningkatkan persepsi keadilan dan nilai dari kompensasi yang diterima karyawan, sehingga kompensasi tidak hanya dipandang sebagai imbalan finansial, tetapi juga sebagai bentuk apresiasi organisasi terhadap kontribusi karyawan. Kompensasi yang efektif harus didukung oleh kondisi kerja yang layak agar mampu memotivasi karyawan secara optimal (Dessler, 2016). Sistem kompensasi yang adil dan kompetitif perlu disesuaikan dengan lingkungan kerja, termasuk beban kerja, risiko pekerjaan, dan tingkat kenyamanan, karena lingkungan kerja yang kurang kondusif sering kali menuntut kompensasi yang lebih tinggi sebagai bentuk kompensasi atas ketidaknyamanan atau risiko tersebut (Barry, 2019). Dengan demikian, lingkungan kerja dan kompensasi saling berkaitan dalam menciptakan keseimbangan antara kesejahteraan karyawan dan tujuan organisasi.

Lingkungan kerja memiliki hubungan yang erat dengan beban kerja karena kondisi fisik dan psikologis tempat kerja memengaruhi bagaimana tuntutan pekerjaan dirasakan dan dijalankan oleh karyawan. Lingkungan kerja yang kurang memadai, seperti fasilitas yang tidak lengkap, tata ruang yang tidak ergonomis, serta iklim kerja yang penuh tekanan, dapat meningkatkan beban kerja baik secara

fisik maupun mental. Sebaliknya, lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung akan membantu karyawan mengelola beban kerja secara lebih efektif sehingga mengurangi kelelahan dan stres kerja. Beban kerja tidak hanya ditentukan oleh jumlah tugas yang harus diselesaikan, tetapi juga oleh kondisi lingkungan kerja yang meliputi faktor fisik, organisasi, dan psikososial (Tarwaka, Bakri, dan Sudiajeng 2014). Lingkungan kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan dan keterbatasan pekerja dapat menyebabkan beban kerja berlebih (*overload*) yang berdampak pada penurunan kinerja dan kesehatan kerja (Vanchapo, 2020). Dengan demikian, pengelolaan lingkungan kerja yang baik menjadi faktor penting dalam menyeimbangkan beban kerja agar tetap berada pada tingkat yang optimal.

Budaya kerja memiliki hubungan yang erat dengan kompensasi karena nilai, norma, dan kebiasaan yang berlaku dalam organisasi memengaruhi bagaimana sistem imbalan dirancang, diterapkan, dan dipersepsikan oleh karyawan. Budaya kerja yang menekankan kinerja, profesionalisme, dan keadilan akan mendorong organisasi untuk menerapkan sistem kompensasi yang transparan, adil, dan berbasis prestasi, sehingga mampu meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan. Sebaliknya, budaya kerja yang kurang menghargai kinerja dan kontribusi individu dapat menyebabkan ketidaksesuaian dalam pemberian kompensasi yang berdampak pada rendahnya kepuasan kerja. Budaya organisasi berperan dalam membentuk persepsi karyawan terhadap keadilan dan penghargaan yang mereka terima, termasuk kompensasi (Robbins dan Judge, 2024). Efektivitas kompensasi sangat dipengaruhi oleh kesesuaian sistem imbalan dengan budaya kerja organisasi,

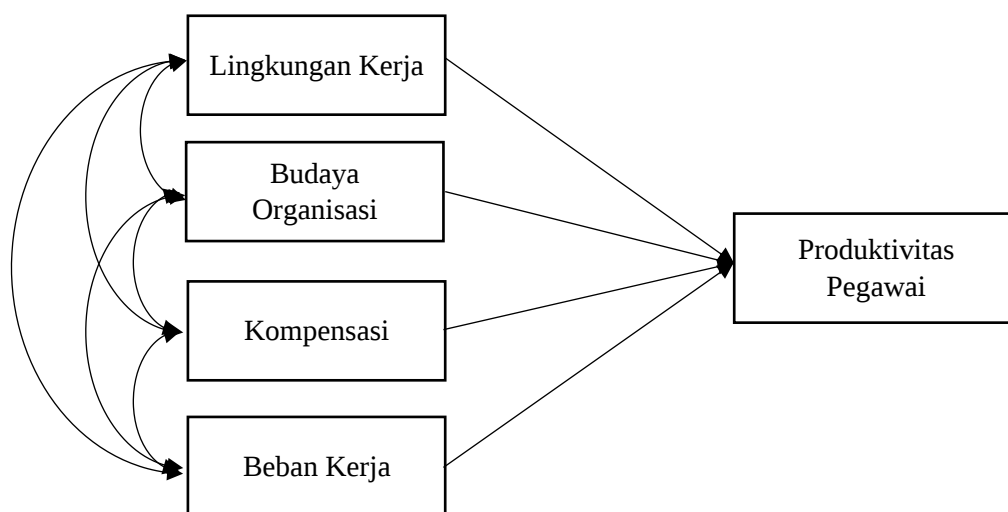
karena kompensasi berfungsi sebagai alat strategis untuk memperkuat nilai dan perilaku yang diharapkan organisasi (Barry, 2019).

Budaya organisasi memiliki hubungan yang erat dengan beban kerja karena nilai, norma, dan pola perilaku yang dianut dalam organisasi memengaruhi cara pekerjaan dirancang, didistribusikan, dan dijalankan oleh karyawan. Budaya organisasi yang menekankan efisiensi, disiplin, dan orientasi pada kinerja tinggi cenderung mendorong peningkatan tuntutan kerja, target, dan tanggung jawab, yang dapat meningkatkan beban kerja apabila tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai. Sebaliknya, budaya organisasi yang mendukung keseimbangan kerja, kerja sama tim, dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan akan membantu mengelola beban kerja agar tetap proporsional dan sesuai dengan kemampuan individu. Budaya organisasi memengaruhi ekspektasi kerja, standar kinerja, serta tekanan yang dirasakan karyawan dalam menyelesaikan tugas (Robbins dan Judge, 2024). Beban kerja dipengaruhi oleh faktor organisasi, termasuk sistem kerja dan budaya yang berlaku, karena budaya organisasi menentukan intensitas, tempo, dan cara kerja yang berdampak langsung pada beban fisik maupun mental karyawan (Tarwaka dkk, 2014).

Kompensasi memiliki hubungan yang erat dengan beban kerja karena besarnya imbalan yang diterima karyawan seharusnya mencerminkan tingkat tuntutan, tanggung jawab, serta kompleksitas pekerjaan yang dijalankan. Beban kerja yang tinggi, baik secara fisik maupun mental, menuntut kompensasi yang adil dan proporsional agar karyawan merasa dihargai dan termotivasi dalam melaksanakan tugasnya. Apabila beban kerja yang diberikan tidak sebanding

dengan kompensasi yang diterima, hal tersebut dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja, stres, dan penurunan kinerja. Sistem kompensasi yang efektif harus mempertimbangkan analisis jabatan dan beban kerja sebagai dasar penentuan upah dan insentif (Dessler, 2016). Beban kerja, tingkat kesulitan pekerjaan, serta tanggung jawab merupakan faktor utama dalam penentuan struktur kompensasi yang adil, karena kompensasi berfungsi sebagai alat untuk menyeimbangkan tuntutan kerja dengan kesejahteraan karyawan (Barry, 2019).

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu serta hubungan antar variabel dapat digambarkan dalam satu model kerangka berpikir yang dapat dilihat pada Gambar 2.1, sebagai berikut.



Gambar 2. 1
Kerangka Berpikir

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kajian teori dan hubungan antar variabel dari kerangka pemikiran, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut.

- 1) Terdapat pengaruh positif lingkungan kerja, budaya organisasi, kompensasi, dan beban kerja secara parsial terhadap produktivitas Pegawai SKPD di wilayah Kota Tasikmalaya;
- 2) Terdapat pengaruh positif lingkungan kerja, budaya organisasi, kompensasi, dan beban kerja secara simultan terhadap produktivitas Pegawai SKPD di wilayah Kota Tasikmalaya.