

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Beban Kerja

Beban kerja mengacu pada jumlah pekerjaan atau tugas yang harus diemban oleh seseorang dalam periode waktu tertentu. Beban kerja dapat mencakup berbagai aktivitas, tanggung jawab, dan proyek yang harus diselesaikan oleh individu atau tim. Faktor-faktor seperti kompleksitas tugas, waktu yang tersedia, dan sumber daya yang ada dapat memengaruhi Tingkat beban kerja seseorang. Manajemen beban kerja menjadi penting untuk memastikan efisiensi dan produktivitas dalam lingkungan kerja.

2.1.1.1 Definisi Beban Kerja

Dalam bekerja pegawai yang merupakan salah satu ujung tombak instansi atau organisasi seharusnya mendapatkan haknya berupa kemudahan dalam menyesuaikan pekerjaannya sesuai dengan kemampuan fisik dan mentalnya. Untuk itu dibutuhkan dengan analisa yang berkaitan dengan beban kerja pegawai. Analisis beban kerja merupakan suatu proses dalam menetapkan jumlah jam kerja sumber daya manusia yang bekerja, digunakan dan dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan untuk kurun waktu tertentu (Koesoemoewidjojo, 2017: 21).

Beban kerja adalah perbandingan antara total waktu baku untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan terhadap total waktu standar (Kasmir, 2019: 40). Pengertian tentang beban kerja juga dinyatakan bahwa beban kerja adalah

tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam waktu tertentu dengan memanfaatkan potensi dan keterampilan yang dimiliki (I Komang Budiasa., 2021: 30).

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah 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 pekerja lebih tinggi dari pada tuntutan pekerjaan, akan muncul bosan. Namun sebaliknya, jika kemampuan pekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul kelelahan yang lebih. Beban kerja yang terlalu tinggi (*over capacity*) dan beban kerja terlalu rendah (*under capacity*).

Beban kerja merupakan sebuah proses atau kegiatan yang harus segera diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu (Vanchapo, 2020: 1). 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.

Beban kerja adalah sebuah proses atau kegiatan yang terlalu banyak dan dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang (Sunyoto, 2015: 64). Hal ini dapat menurunkan kinerja pegawai yang disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan menyelesaikan pekerjaan yang terlalu tinggi, serta volume pekerjaan yang diberikan. Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah

kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu (Sunyoto, 2015: 65). Beban kerja adalah volume dari hasil kerja atau catatan tentang hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan volume yang dihasilkan oleh sejumlah pegawai dalam suatu bagian tertentu (Moekijat, 2014: 81).

Dari berbagai pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa beban kerja merupakan frekuensi rata-rata masing-masing jenis pekerjaan yang diberikan dalam jangka waktu tertentu, atau dengan kata lain berat ringannya suatu pekerjaan yang dirasakan oleh pegawai dipengaruhi oleh pembagian kerja, ukuran kemampuan kerja, dan waktu yang telah tersedia.

2.1.1.2 Faktor yang Memengaruhi Beban Kerja

Telah diungkapkan sebelumnya bahwa untuk menentukan kinerja yang baik dan untuk menentukan keseimbangan beban kerja, dibutuhkan analisis beban kerja untuk memaksimalkan produktivitas organisasi. Ada beberapa faktor yang memengaruhi beban kerja (I Komang Budiasa, 2021: 32) sebagai berikut.

1. Faktor Eksternal

Beban yang berasal dari luar tubuh pekerja (*wring stressor*) seperti:

- a. Tugas yang dilakukan yang bersifat fisik, seperti situasi kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja sedangkan tugas-tugas yang bersifat mental seperti kompleksitas pekerjaan, Tingkat kesulitan pekerjaan, pelatihan atau pendidikan yang diperoleh, tanggung jawab pekerjaan.

- b. Organisasi kerja, seperti masa waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.
- c. Lingkungan kerja meliputi lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja biologis, dan lingkungan kerja psikologi.

2. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban pekerjaan eksternal. Reaksi tubuh disebut strain, berat ringannya strain dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Faktor internal meliputi faktor somatic (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan), faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

Adapun faktor beban kerja lainnya adalah sebagai berikut (Soleman, 2011: 89).

a. Faktor Eksternal

Beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti: tugas, organisasi kerja, lingkungan kerja.

b. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh pegawai akibat dari reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai stressor, meliputi faktor somatic (jenis kelamin, umur, status gizi, kondisi Kesehatan dan sebagainya).

Faktor-faktor yang memengaruhi beban kerja sebagai berikut (Gibson, Chandra dan Andriansyah, 2017:14)

1. *Time Pressure* (tekanan waktu)

Adanya ketentuan batas waktu atau deadline justru dapat meningkatkan motivasi dan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, namun desakan waktu juga dapat menjadi beban kerja berlebihan sehingga dapat mengakibatkan munculnya banyak kesalahan atau kondisi kesehatan seseorang berkurang.

2. Jadwal kerja atau jam kerja

Jumlah waktu untuk melakukan suatu pekerjaan berkontribusi terhadap pengalaman akan tuntutan kerja, yang merupakan salah satu faktor penyebab stres di lingkungan kerja. Jadwal kerja padat, berkelanjutan, tanpa adanya waktu istirahat atau libur dapat berpengaruh terhadap kesehatan tubuh seseorang.

3. *Role ambiguity* dan *role conflict*

Role ambiguity atau kemenduaan peran dan *role conflict* atau konflik peran dapat memengaruhi persepsi seseorang terhadap beban kerjanya.

4. Kebisingan, dapat memengaruhi pekerja termasuk kesehatan dan *performance*

Karyawan dengan kondisi kerja sangat bising dapat memengaruhi efektifitas kerja dalam menyelesaikan tugasnya, sehingga dapat mengganggu konsentrasi dan secara tidak langsung mengganggu pencapaian tugas dan dapat dipastikan akan memperberat beban kerja.

5. *Information overload*

Banyaknya informasi yang masuk dan diserap pekerja dalam waktu bersamaan dapat menyebabkan beban kerja semakin berat. Penggunaan teknologi dan penggunaan fasilitas kerja serba canggih membutuhkan adaptasi tersendiri dari pekerja. Semakin kompleks informasi yang diterima, dapat memengaruhi proses pembelajaran pekerja dan sehingga dapat berpengaruh terhadap kesehatan pekerja jika tidak ditangani dengan baik.

6. *Temperature extremes* atau *heat overload*

Sama halnya dengan kebisingan, faktor kondisi kerja yang beresiko seperti tingginya suhu udara dalam ruangan juga berdampak pada kesehatan. Hal ini dapat terjadi jika kondisi tersebut berlangsung dalam waktu lama dan tidak tersedianya peralatan untuk mengatasi.

7. *Repetitive action*

Banyaknya pekerjaan yang membutuhkan aksi tubuh secara berulang, seperti pekerja menggunakan komputer dan menghabiskan sebagian besar waktunya dengan mengetik, atau pekerja assembly line yang harus mengoperasikan mesin dengan prosedur yang sama setiap waktu atau dimana banyak terjadi pengulangan gerak akan timbul rasa bosan, rasa monoton pada akhirnya dapat menghasilkan berkurangnya perhatian dan secara potensial membahayakan jika tenaga gagal untuk bertindak tepat dalam keadaan darurat.

8. Tanggung jawab

Setiap jenis tanggung jawab dapat merupakan beban kerja bagi sebagian orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tanggung jawab terhadap orang menimbulkan tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan. Sebaliknya semakin banyaknya tanggung jawab, semakin rendah beban kerja yang berhubungan dengan pekerjaan

2.1.1.3 Jenis Beban Kerja

Terdapat berbagai jenis beban kerja yang berasal dari berbagai perspektif dalam melakukan beban kerja. Ada beberapa jenis beban kerja, diantaranya sebagai berikut (Koesoemowidjojo, 2017: 22)

1. Beban kerja kuantitatif yaitu menunjukkan adanya jumlah pekerjaan besar yang harus dilaksanakan seperti jam kerja yang cukup tinggi, tekanan kerja yang cukup besar, atau berupa besarnya tanggung jawab atas pekerjaan yang diampunya; dan
2. Beban kerja kualitatif yaitu berhubungan dengan mampu tidaknya pekerja melaksanakan pekerjaan yang diampunya.

Beban kerja terbagi menjadi 3 (tiga) tingkatan sebagai berikut (I Komang Budiasa, 2021: 31).

1. Beban kerja di atas normal

Waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan lebih besar dari jam kerja tersedia atau volume pekerjaan melebihi kemampuan pekerjaan.

2. Beban kerja normal

Waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan sama dari jam kerja tersedia atau volume pekerjaan sama dengan kemampuan pekerja.

3. Beban kerja dibawah normal

Waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan lebih kecil dari jam kerja tersedia atau volume pekerjaan lebih rendah dari kemampuan pekerjaan.

2.1.1.4 Dampak Beban Kerja

Telah diungkapkan oleh (Diana, 2019) beban kerja yang berlebihan akan menimbulkan hal-hal seperti:

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.

2.1.1.5 Indikator Beban Kerja

Beban kerja merupakan volume dari hasil kerja atau catatan tentang hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan volume yang dihasilkan oleh sejumlah pegawai dalam suatu bagian tertentu. Indikator beban kerja adalah sebagai berikut (I Komang Budiasa, 2021:36).

1. Waktu kerja, yang diberikan terkadang menjadi masalah pegawai dalam melaksanakan tugas dan oleh karena itu pegawai disini dibebankan dengan adanya masalah psikis atau kesehatan;
2. Jumlah pekerjaan, jumlah pekerjaan tertentu banyak juga bisa membuat pegawai merasakan stress yang berkepanjangan;
3. Faktor internal tubuh, faktor yang berasal dari dalam tubuh pekerja atau karyawan itu sendiri dari reaksi beban kerja eksternal. Reaksi tubuh disebut *strain* atau ketegangan. Berat ringannya tersebut dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif; dan
4. Faktor eksternal tubuh, beban yang berasal dari luar tubuh pekerja.

Adapun indikator beban kerja terdiri dari 3 (tiga), (Gozali, 2016:112) sebagai berikut.

1. Jam kerja efektif

Pegawai dapat bekerja sesuai dengan jam yang telah ditentukan.

2. Latar belakang pendidikan

Pendidikan mendasari tinggi rendahnya beban kerja yang harus dikerjakan.

3. Jenis pekerjaan yang diberikan

Jenis pekerjaan yang sesuai dengan keahlian atau kompetensi pegawai.

Sedangkan indikator beban kerja (Tarwaka dalam Tjibrata et al., 2017:67)

sebagai berikut.

1. Beban waktu (*time load*) menunjukkan jumlah waktu yang tersedia dalam perencanaan, pelaksanaan, memantau tugas atau pekerjaan;
2. Beban usaha mental (*mental effort load*) yaitu berarti banyaknya usaha mental dalam melaksanakan suatu pekerjaan;
3. Beban tekanan psikologis (*psychological stress load*) yang menunjukkan tingkat risiko pekerjaan, kebingungan dan frustrasi.

Ada beberapa indikator beban kerja diantaranya (I Komang Budiasa, 2021:

35) sebagai berikut.

1. Target yang harus dicapai

Pandangan individu mengenai besarnya target yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

2. Kondisi pekerjaan

Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu tentang kondisi pekerjaannya, misalnya mengambil keputusan dengan cepat

pada saat pengerjaan serta dapat mengatasi kejadian yang tak terduga seperti melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang ditentukan.

3. Penggunaan waktu kerja

Waktu yang digunakan dalam kegiatan-kegiatan yang berhubungan langsung dengan proses produksi.

4. Standar pekerjaan

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

Sedangkan pendapat lainnya menjelaskan terdapat 6 (enam) indikator beban kerja sebagai berikut. (Hart dan Staveland dalam Angwen, 2017:63).

1. Permintaan Fisik (*Physical demand*)

Besarnya aktivitas fisik yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas.

2. Upaya (*Effort*)

Usaha yang dikeluarkan secara fisik dan mental yang dibutuhkan untuk mencapai level performa karyawan.

3. Permintaan mental (*Mental demand*)

Besarnya aktivitas mental dan perseptual yang dibutuhkan untuk melihat, mengingat dan mencari.

4. Permintaan sementara (*Temporal demand*)

Jumlah tekanan yang berkaitan dengan waktu yang dirasakan selama pekerjaan berlangsung.

5. Tingkat frustrasi (*Frustration level*)

Seberapa tidak aman, putus asa, tersinggung, terganggu, dibandingkan dengan perasaan aman, puas, nyaman dan kepuasan diri yang dirasakan.

6. Kinerja (*Performance*)

Seberapa besar keberhasilan seseorang di dalam pekerjaannya dan seberapa puas dengan hasil kerjanya.

Dari indikator-indikator tersebut maka dapat disimpulkan jika beban kerja terjadi karena adanya ingin menyelesaikan pekerjaan agar target bisa segera dicapai. Beban kerja sebagai suatu konsep yang timbul akibat adanya keterbatasan kapasitas dalam mengakses informasi. Apabila keterbatasan dimiliki individu tersebut menghambat/menghalangi tercapainya hasil kerja pada tingkat yang diharapkan, berarti telah terjadi kesenjangan antara tingkat kemampuan yang diharapkan dan tingkat kapasitas yang dimiliki. Kesenjangan ini menyebabkan timbulnya kegagalan dalam kinerja (*performance failures*).

2.1.2 Motivasi

Motivasi merupakan satu variabel penting dalam memahami perilaku yang dapat memengaruhi kinerja. Motivasi dalam kamus besar Bahasa Indonesia yaitu dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu. Motivasi menjadi pendorong seseorang dalam melakukan sesuatu yang tentu saja dilaksanakan berdasarkan kebutuhan yang harus dipenuhi.

2.1.2.1 Definisi Motivasi

Dalam suatu instansi/perusahaan dibutuhkan suatu pegawai yang bekerja dengan motivasi yang sehat, hal tersebut dikarenakan motivasi sangat berpengaruh pada pegawai dalam menyelesaikan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan.

Motivasi sebagai suatu keadaan dalam pribadi seseorang yang akan mendorong keinginan untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai suatu tujuan (Furtasan Ali Yusuf, 2021; 205). Lainnya motivasi yaitu sebagai suatu hal yang mendasar bagi manusia untuk membuat pilihan, berkehendak atau berperilaku (Hartini et al., 2021: 124).

Mengemukakan bahwa motivasi merupakan hasil sejumlah proses baik internal maupun eksternal bagi seorang individu sehingga menimbulkan sikap antusiasme dan semangat dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu (Winardi, 2018: 2). Motivasi kerja adalah perilaku dan faktor-faktor yang memengaruhi pegawai untuk menunjukkan intensitas individu, arah, dan ketekunan sebagai upaya mencapai tujuan organisasi (Sumardjo dan Priansa, 2018: 202).

Motivasi adalah Keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, disemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas (Afandi, 2018: 23). Motivasi sebagai serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi seseorang untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Rivai dalam Hustia, 2020).

Sama halnya dengan pendapat yang menjelaskan motivasi sebagai sebuah proses yang dimulai dengan definisi secara fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau intensif (Luthans dalam Tewal et al., 2017: 114).

Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, dan ketekunan seorang untuk mencapai suatu tujuan. Dari beberapa pendapat di atas maka dapat diketahui bahwa motivasi merupakan keadaan dimana individu memiliki dorongan, desakan, keinginan, akan pemenuhan kebutuhan fisiologis maupun psikologis dengan melakukan kegiatan- kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan tertentu (Robbins, A Judge dan T. Campbell, 2017: 148).

2.1.2.2 Teori-Teori Motivasi

Secara umum terdapat beberapa teori motivasi yang dimana teori tersebut memusatkan kepada kebutuhan dan tujuan seseorang. Teori motivasi tentunya ditujukan untuk memprediksi bagaimana perilaku seseorang dan mengapa mereka berperilaku dengan cara tertentu (Robbins & Judge, 2015: 127).

1. Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow

Teori kebutuhan maslow mengemukakan bahwa manusia ditempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang. Teori ini didasarkan pada tiga asumsi dasar yaitu:

- a) Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki, mulai dari hirarki kebutuhan yang paling dasar sampai ke kebutuhan yang paling tinggi

tingkatannya.

- b) Keinginan untuk memenuhi kebutuhan dapat memengaruhi perilaku seseorang, di mana hanya kebutuhan yang belum terpuaskan yang dapat menggerakkan perilaku. Kebutuhan yang telah terpuaskan tidak dapat berfungsi sebagai motivator.
- c) Kebutuhan yang lebih tinggi berfungsi sebagai motivator apabila kebutuhan yang hirarkinya lebih rendah paling tidak telah terpuaskan secara minimal.



Sumber: (Hartini et al, 2021, Perilaku Organisasi, Bandungs, Widina Bhakti Persada Bandung. hal : 128.)

Gambar 2.1
Hirarki Kebutuhan Maslow

Berdasarkan asumsi tersebut, hirarki kebutuhan manusia menurut Maslow juga dibahas (Hartini *et al.*, 2021:128) sebagai berikut.

- a) *Physiological needs.*

Kebutuhan fisiologis pada umumnya sama dengan kebutuhan primer seperti kebutuhan untuk makan, minum, tidur, dan seks.

b) *Safety needs.*

Kebutuhan akan keamanan dimana Maslow menekankan keamanan emosional dan fisik

c) *Love needs.*

Kebutuhan akan kasih sayang dan afiliasi

d) *Esteem Needs.*

Kebutuhan akan penghargaan. Kebutuhan untuk kekuasaan, prestasi, dan status

e) *Needs for self-actualization.*

Kebutuhan aktualisasi diri. Yaitu aktualisasi yang mengubah persepsi menjadi kenyataan.

2. Teori Motivasi dari Herzberg

Teori dua faktor Herzberg didapatkan dari hasil penelitian terhadap 200 orang akuntan dan insinyur. Dimana hasil penelitian tersebut menyimpulkan dua hal atau dua faktor sebagai berikut.

- a. Terdapat seperangkat kondisi ekstrinsik dalam konteks pekerjaan, yang apabila faktor atau kondisi tersebut tidak ada akan menyebabkan ketidakpuasan diantara para karyawan. Kondisi tersebut dapat disebut dengan *dissatisfiers*, atau *hygiene factors*. Karena faktor-faktor tersebut menyangkut dengan gaji, status dan kondisi kerja.
- b. Terdapat seperangkat kondisi indtrinsik dalam hal pekerjaan. Kondisi ini termasuk didalamnya perasaan pencapaian, peningkatan tanggung jawab dan pengakuan.

Teori dua faktor ini memprediksikan bahwa perbaikan dalam motivasi hanya akan nampak ketika tindakan manajer tidak hanya dipusatkan pada kondisi ekstrinsik pekerjaan tetapi juga pada faktor kondisi intrinsik pekerjaan itu sendiri.

3. Teori Motivasi Alfeder (Alfeder's ERG Theory)

Sama halnya dengan hierarki kebutuhan Maslow, Alfeder mengungkapkan bahwa kebutuhan individu diatur dalam sebuah hierarki kebutuhan Alfeder hanya melibatkan tiga kebutuhan yaitu ERG Teori:

a. Existence (Kebutuhan Eksistensi)

Kebutuhan eksistensi berupa semua kebutuhan yang termasuk dalam kebutuhan fisiologis dan material dan kebutuhan rasa aman.

b. Relatedness (Kebutuhan akan keterkaitan)

Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan sosial dari Maslow. Kebutuhan akan keterkaitan dengan kepuasan hubungan antar pribadi ditempat kerja.

c. Growth (Kebutuhan pertumbuhan)

Kebutuhan yang dipenuhi oleh individu dengan memberikan kontribusi yang kreatif atau produktif.

4. McClelland's Learned Need's Theory

McClelland meneliti 3 (tiga) jenis kebutuhan yaitu *the need for achievement*, *the need for affiliation*, and *the need for power*.

Kebutuhan akan prestasi ada tiga karakteristik yaitu tanggung jawab terhadap tugas dan mencari solusi akan permasalahan, cenderung

menetapkan tingkat kesulitan tugas dan menghitung solusinya, memiliki keinginan yang kuat untuk menerima *feedback* dari tugas yang dilaksanakan.

Kebutuhan afiliasi dapat berupa suatu keinginan untuk melakukan sebuah hubungan yang bersahabat dan hangat dengan orang lain dengan ciri-ciri yaitu memiliki suatu keinginan yang kuat untuk mendapatkan restu dan ketentraman dari orang lain, cenderung menyesuaikan diri dengan keinginan dan norma orang lain yang ada pada lingkungannya, memiliki perhatian yang sungguh-sungguh terhadap perasaan orang lain.

Kebutuhan akan kekuasaan yakni kebutuhan untuk memengaruhi dan mengendalikan orang lain dan bertanggungjawab kepadanya. Biasanya orang-orang tersebut memiliki ciri memiliki keinginan untuk memengaruhi secara langsung kepada orang lain, memiliki keinginan untuk mengendalikan orang lain, adanya upaya untuk menjaga hubungan pimpinan pengikut.

5. Teori Harapan

Teori harapan adalah teori yang dikembangkan oleh Victor Vroom. Dimana Vroom mendefinisikan motivasi sebagai proses yang mengatur pilihan diantara bentuk-bentuk alternatif dari setiap aktivitas. Dalam pandangannya sebagian besar perilaku dipengaruhi oleh kontrol seseorang yang mengakibatkan menjadi termotivasi oleh karenanya teori harapan diperoleh seseorang sebagai akibat dari tindakannya. Variabel-variabel kunci dalam teori ini adalah usaha (*effort*), dan hasil (*outcome*).

6. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Skinner dengan mengemukakan bahwa penguatan merupakan konsep belajar. Dalam *reinforcement theory* perilaku merupakan fungsi kausal yang berhubungan dengan perilaku tersebut. Penguatan merupakan prinsip pembelajaran yang penting. Dalam pengertian umum motivasi adalah penyebab internal dari perilaku sedangkan penguatan adalah penyebab eksternal. Penguatan positif terjadi ketika konsekuensi bernilai positif mengikuti respon stimulus. Jadi penguatan adalah segala sesuatu yang keduanya meningkatkan respon dan menginduksi pengulangan perilaku yang mendahului penguatan. Penguatan positif dapat mencakup seperti kenaikan gaji, bonus, atau promosi dan atau hal-hal yang tidak nampak seperti pujian dan dorongan. Tanpa penguatan tidak akan ada modifikasi terukur dari perilaku yang mungkin terjadi.

7. Teori Penetapan Tujuan (*Goal-Setting Theory*)

Teori ini dikembangkan Oleh Edwin Locke. Dimana teori ini menguraikan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja. Konsep dari Teori Penetapan Tujuan ini adalah bahwa karyawan yang memahami tujuan apa yang diharapkan organisasi terhadapnya) akan memengaruhi perilaku kerjanya. Dengan memberikan penetapan tujuan yang spesifik akan memberikan tantangan dan arahan kepada peningkatan kinerja karena hal tersebut akan memperjelas individu mengenai apa yang harus dia kerjakan. Karena hal tersebut akan memberikan pekerja akan rasa pencapaian, pengakuan, dan komitmen yang dia dapat bandingkan dengan seberapa baik

yang dia lakukan dengan masa lalu dan dalam beberapa hal seberapa baik yang dia lakukan dibandingkan dengan orang lain.

2.1.2.3 Tujuan Pemberian Motivasi Kerja

Tujuan dari adanya pemberian motivasi kerja, supaya pegawai lebih semangat lagi dalam bekerjanya. Tujuan motivasi didalam suatu organisasi mempunyai maksud dan tujuan yang sangat luas dalam rangka pengembangan organisasi dalam mencapai tujuannya (Hasibuan, 2017: 125). Dari pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi diberikan oleh sebuah organisasi guna merangsang dan menggerakkan kemampuan bekerja sehingga kinerja meningkat. Tujuan pemberian motivasi kerja antara lain sebagai berikut (Afandi, 2018: 27).

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan;
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan;
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan;
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
7. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan;
8. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya;
9. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan;

Beberapa tujuan motivasi lainnya, diantaranya sebagai berikut (Hasibuan dalam Kurniasari, 2018:32).

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan;
2. Meningkatkan moral dan keputusan kerja karyawan;
3. Meningkatkan produktivitas karyawan;
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan;
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan;
6. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya;
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
8. Menefektifkan pengadaan karyawan;
9. Meningkatkan kesejahteraan karyawan;
10. Meningkatkan kinerja karyawan;

2.1.2.4 Metode-Metode Motivasi

Ada 2 (dua) metode motivasi yaitu motivasi langsung dan motivasi tidak langsung (Hasibuan, 2018: 9) sebagai berikut.

1. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, dan bintang jasa;

2. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang kelancaran dalam

bekerja, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat kerja karyawan, sehingga produktivitas kerja meningkat.

2.1.2.5 Faktor yang Memengaruhi Motivasi

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi (Affandi, 2018: 24) antara lain:

1. **Kebutuhan Hidup**

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

2. **Kebutuhan Masa Depan**

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

3. **Kebutuhan Harga Diri**

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

4. Kebutuhan Pengakuan Prestasi Kerja

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

2.1.2.6 Indikator Motivasi

Untuk mengukur kinerja pegawai dalam motivasi, ada beberapa indikator dari motivasi (Affandi, 2018: 29) yakni:

1. Balas jasa

Segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima karyawan karena jasanya yang dilibatkan pada organisasi, seperti pemberian hadiah atau *reward*, dan promosi jabatan.

2. Kondisi kerja

Kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tepat bekerja dari para karyawan yang bekerja di dalam lingkungan tersebut. Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik, seperti lingkungan yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman, aman dan bersih.

3. Fasilitas kerja

Segala sesuatu yang terdapat dalam organisasi yang ditempati dan dinikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun

untuk kelancaran pekerjaan seperti sarana yang memadai dan prasarana yang memadai.

4. Prestasi kerja

Hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja.

Untuk tiap orang tidaklah sama ukurannya karena manusia itu satu sama lain berbeda, seperti hasil kerja yang maksimal dan pencapaian tugas yang di targetkan.

5. Pengakuan dari atasan

Pernyataan yang diberikan dari atasan apakah karyawan nya sudah menerapkan akan motivasi yang telah diberikan atau tidak, seperti pujian atas keberhasilan karyawan dan penilaian prestasi kerja karyawan.

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2016: 138). Sedangkan indikator motivasi kerja (Sedarmayanti, 2018: 233) yaitu:

1. Gaji (*salary*)

Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat.

2. Supervisi

Supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, juga pemberian petunjuk-petunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya. Tanggung jawab utama seorang supervisor adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit kerjanya secara efektif.

3. Hubungan kerja

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik hubungan antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan. Manusia sebagai makhluk sosial akan selalu membutuhkan hubungan dengan orang lain, baik di tempat kerja maupun di luar lingkungan kerja.

4. Pengakuan atau penghargaan

Setiap manusia mempunyai kebutuhan terhadap rasa ingin dihargai. Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi. Seseorang yang memperoleh pengakuan atau penghargaan akan dapat meningkatkan semangat kerjanya.

5. Keberhasilan (*achievement*)

Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan/tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan (*achievement*)

dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya. Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran. Kebutuhan berprestasi biasanya dikaitkan dengan sikap positif dan keberanian mengambil risiko yang diperhitungkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

Salah satu teori yang mengemukakan mengenai motivasi adalah teori kebutuhan Maslow yang dikemukakan oleh Abraham Maslow yang kemudian dibahas dalam hal ini menjadi indikator. Maslow mendefinisikan kebutuhan manusia sebagai berikut (Robbins, A Judge dan T. Campbell, 2017: 149). *Physiological needs*: kebutuhan akan makanan, minuman, tempat tinggal, dan bantuan dari rasa sakit, *Safety and security*: kebutuhan akan kebebasan dari ancaman: yaitu keamanan dari lingkungan yang mengancam, *Belongingness, social, and love*: kebutuhan akan persahabatan, afiliasi, interaksi, dan cinta, *Esteem*: kebutuhan akan harga diri dan rasa hormat dari orang lain, *Self-actualization*: kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan memaksimalkan penggunaan kemampuan, keterampilan, dan potensi.

2.1.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu hal yang penting dalam sebuah organisasi, dimana budaya dapat memberikan pengaruh terhadap karyawan dalam

bekerja. Konsep budaya identik mencakup kualitas dan tradisi unik yang dianut dan dipraktikkan oleh suku tertentu. Namun, sangat penting untuk mengakui bahwa budaya melampaui suku-suku dan juga dapat ditemukan dalam organisasi. Konsep ini disebut sebagai budaya organisasi. Sebuah organisasi terdiri dari individu-individu dari berbagai latar belakang yang bersatu dalam mengejar tujuan bersama. Budaya organisasi mewakili kerangka keyakinan dan pola pikir yang berkembang dalam kolektif. Ini adalah pola pikir bersama yang membedakan satu organisasi dari yang lain. Selain itu, budaya organisasi dapat dipahami sebagai ideologi, nilai, keyakinan, dan pola pikir yang hidup berdampingan dalam sekelompok individu dengan latar belakang yang berbeda-beda.

2.1.3.1 Definisi Budaya Organisasi

Terdapat beberapa pendapat tentang budaya organisasi yang dikemukakan oleh ahli, diantaranya adalah:

Greenberg dan Baron mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut: “Budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang terdiri dari sikap, nilai, norma perilaku, dan harapan yang dimiliki oleh anggota organisasi. Para ilmuwan sering menganggap budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi dasar yang dimiliki oleh anggota sebuah organisasi” (Merian Sari F, 2020: 10).

Sedangkan menurut Kotter dan Heskett menyatakan bahwa: “Budaya organisasi merupakan nilai yang dianut secara bersama oleh anggota organisasi, cenderung membentuk perilaku kelompok. Nilai-nilai sebagai budaya organisasi cenderung tidak terlihat maka sangat sulit berubah. Sedangkan norma perilaku

kelompok dapat dilihat dan tergambar pada pola tingkah laku dan gaya tingkah organisasi relatif dapat berubah” (Prilly & Mas’ud, 2017: 7).

Definisi budaya organisasi : *“Culture is a system of shared value and benefit that interact with an organization’s people, organizational structures, and control systems to produce behavioral norm”*. Artinya “Budaya adalah suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi, dan sistem kontrol yang menghasilkan norma perilaku” (Champoux, 2020: 121).

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa budaya adalah cara kita melakukan sesuatu seperti pola nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang mungkin tidak diungkapkan, tetapi akan membentuk cara orang berperilaku dalam melakukan sesuatu. Nilai mengacu kepada apa yang diyakini merupakan hal penting mengenai cara orang dan organisasi berperilaku. Norma adalah peraturan tidak tertulis mengenai perilaku. Maka budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.

Budaya organisasi dijelaskan sebagai pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok-kelompok tertentu untuk belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik supaya dianggap bernilai, dan oleh sebab itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, dan merasakan yang berhubungan dengan masalah tersebut (Furtasan Ali Yusuf, 2021:247).

Budaya organisasi sebagai sekumpulan nilai dan norma yang berlaku dalam organisasi, nilai-nilai dan norma itu dianut dan dipahami oleh setiap anggota organisasi. Sehingga dapat menjadi pedoman dan panduan bagi anggota organisasi untuk berperilaku dalam melaksanakan berbagai aktivitas organisasi (Sahril dan Ningrum, 2021: 54).

Budaya organisasi merupakan pola kegiatan manusia yang secara sistematis diturunkan dari satu generasi ke generasi selanjutnya melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok terhadap lingkungannya (Hartini *et al.*, 2021: 226). Setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang unik, yaitu berupa seperangkat kebiasaan, keyakinan dan nilai perilaku yang biasanya diterima dan digunakan dengan cara tidak diucapkan dalam melakukan sesuatu dalam organisasi tersebut (Wibowo, 2021: 35). Organisasi merupakan sebuah sistem makna yang dipegang secara bersama-sama dan yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya (Robbins, A Judge dan T. Campbell, 2017: 254).

2.1.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya yang tercipta dalam sebuah organisasi tentu saja memiliki karakteristik yang timbul sebagai akibat dari adanya proses pembentukan budaya organisasi, berikut ini adalah karakteristik penting dari budaya organisasi (Luthans dalam Hartini *et al.*, 2021:125) yaitu:

1. Keteraturan perilaku yang teramati. Yaitu ketika seseorang dalam organisasi berinteraksi dengan satu sama lain.

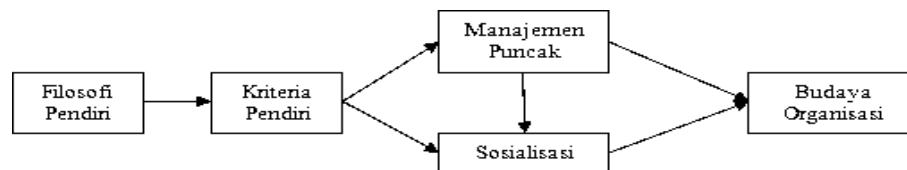
2. Norma. Yaitu berupa standar perilaku, yang didalamnya termasuk pedoman tentang bagaimana pekerjaan yang harus dilakukan, dimana banyak organisasi yang melakukan sesuatu “jangan melakukan sesuatu terlalu banyak, dan jangan juga terlalu sedikit”.
3. Nilai Dominan. Ada beberapa nilai utama yang dianjurkan oleh organisasi dan diharapkan para peserta untuk berbagi. Contohnya: kualitas produk yang tinggi, low absenteeism, dan efisiensi tinggi.
4. Filsafat. Yaitu mengenai bagaimana kebijakan organisasi dapat memberikan keyakinan kepada karyawan maupun bagaimana pelanggan harus diperlakukan.
5. Aturan. Yaitu pedoman terkait pergaulan dalam organisasi. Dimana pendatang baru harus mempelajari rules tersebut supaya dapat diterima sebagai anggota organisasi.
6. Iklim Organisasi. Yaitu iklim organisasi dimana “perasaan: secara keseluruhan disampaikan ke dalam tata letak, cara berinteraksi, dan cara anggota organisasi berperilaku dengan pelanggan atau pihak luar lainnya.

2.1.3.3 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Pembentukan budaya organisasi pada mulanya berawal dari bagaimana filosofi yang dimiliki pendiri organisasi, bagaimana kuatnya kriteria-kriteria yang didasarkan pada tahap perekrutan. Bagaimana manajemen mengelola organisasi dengan menetapkan iklim umum mengenai perilaku yang dapat diterima dan tidak. Bagaimana pekerjaan disosialisasikan untuk meraih keberhasilan yang sesuai

dengan nilai yang dimiliki karyawan baru dalam organisasi pada saat proses seleksi dan bagaimana preferensi manajemen dalam metode yang disosialisasikan.

Hal tersebut tentang bagaimana budaya organisasi diciptakan (Robbins, A Judge dan T. Campbell, 2017: 471).



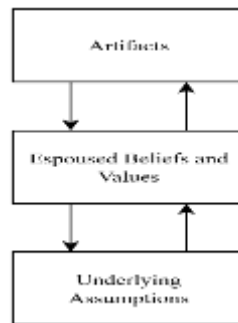
Sumber : Organizational Behaviour, Robbins & Campbell (2017: 471)

Gambar 2.2
Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Kemudian terciptanya budaya organisasi didasarkan kepada suatu konsep bangunan 3 (tiga) tingkatan (Schein and Schein, 2016: 25) yaitu:

1. Tingkatan asumsi dasar;
2. Tingkatan nilai;
3. Tingkatan *artifact*.

Tingkatan asumsi dasar merupakan hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungannya atau bisa diartikan sebagai filosofi. Tingkatan berikutnya adalah nilai yaitu yang berhubungan dengan perbuatan atau tingkah laku oleh karenanya nilai dapat diukur dengan adanya perubahan-perubahan. Tingkatan terakhir adalah *artifact*. *Artifact* adalah sesuatu yang bisa dilihat tetapi sulit untuk ditiru, hal tersebut bisa dalam bentuk teknologi, seni maupun sesuatu yang bisa didengar.



Sumber : (Organizational Culture & Leadership. Schein 2016: 25)

Gambar 2.3
Tingkatan Budaya

2.1.3.4 Peran dan Fungsi Budaya Organisasi

Budaya yang terjadi dalam organisasi tentu saja memiliki peranan dan fungsi yang penting dalam keberlangsungan organisasi, berikut ini peran dan fungsi budaya organisasi (Furtasan Ali Yusuf, 2021: 251) adalah:

1. Budaya dapat mendorong karyawan dan manajer untuk mencari berbagai alternatif yang bernilai tinggi/ terbaik serta cara terbaik untuk mengimplementasikan;
2. Budaya perusahaan berfungsi sebagai identitas anggota dan perusahaan yang dapat membedakan suatu perusahaan atau karyawannya dengan perusahaan lain;
3. Budaya perusahaan sebagai mekanisme kontrol yang mengarahkan dan membentuk sikap dan tingkah laku karyawan, serta memudahkan timbulnya komitmen kepada sesuatu yang lebih besar dari kepentingan pribadi dan juga menunjang stabilitas sistem sosial diantara karyawan.

Budaya organisasi memiliki fungsi (Robbins, A Judge dan T. Campbell, 2017: 46) sebagai berikut.

1. Sebagai penentu batas, yaitu bagaimana organisasi menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya;
2. Sebagai identitas bagi anggota organisasi;
3. Sebagai fasilitator komitmen yang lebih besar daripada kepentingan pribadi seseorang;
4. Untuk meningkatkan stabilitas sistem yang baik

2.1.3.5 Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Luasnya pengertian budaya organisasi membuka peluang timbulnya berbagai pandangan tentang faktor-faktor yang memengaruhi budaya organisasi. Ada 6 (enam) faktor yang memengaruhi budaya organisasi (Judge, 2015: 20), yaitu sebagai berikut.

1. Keteraturan perilaku yang Diamati (*Observed Behavioral Regularities*), Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota orang lain, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, terminology;
2. Norma (*Norms*), berbagai perilaku yang ada, termasuk dalam ini berisi pedoman tentang seberapa jauh suatu pekerjaan seharusnya menyelesaikan. Bentuk norma tentang apa yang harus dilakukan dan dirasakan anggota, dan bagaimana berperilaku harus diatur dan kapan serta sanksi apa yang harus dijatuhkan;
3. Nilai Dominan (*Dominant values*), Dibagikan oleh semua anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, ketidakhadiran atau efisiensi yang rendah;

4. Filosofi (*Philosophy*), kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan. Keadaan yang amat penting;
5. Aturan (*Rules*), yakni adanya Aturan-aturan yang berisi petunjuk mengenai penerapan tugas-tugas untuk mencapai tujuan organisasi;
6. Iklim Organisasi (*Organization climate*), semua perasaan yang digambarkan dan disampaikan melalui kondisi ruang, cara anggota organisasi berinteraksi, dan cara anggota memperlakukan dirinya sendiri dan orang lain.

2.1.3.6 Indikator Budaya Organisasi

Di dalam organisasi kesuksesan sebuah organisasi dapat dilihat dari beberapa indikator budaya organisasinya bagaimana sikap yang diambil dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi. Indikator budaya organisasi (Sudarmanto, 2014: 171) terdiri dari:

1. Inovasi dan pengambilan risiko, Sejauh mana karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko;
2. Perhatikan detailnya, Sejauh mana karyawan melaksanakan tugasnya dengan hati-hati dan perhatian terhadap detail;
3. Orientasi individu, Setiap keputusan dan kebijakan manajemen organisasi tetap memperhatikan kepentingan anggota organisasi agar berkembang

dalam pekerjaannya, empati terhadap permasalahan yang dihadapi individu anggota organisasi;

4. Orientasi tim, Manajemen organisasi dapat mengoptimalkan hasil kerjasama dalam tim. Kerja tim yang menciptakan sinergi akan lebih efektif dan efisien dibandingkan individu;
5. Agresivitas, Manajemen organisasi dapat mengarahkan agresivitas anggota organisasi untuk saling bersaing ke arah yang lebih baik;
6. Stabilitas, Stabilitas dapat terwujud apabila seluruh anggota organisasi menjunjung tinggi nilai-nilai dan peraturan yang berlaku dalam organisasi, serta dapat bekerja sesuai dengan prosedur yang ada di perusahaan.

Terdapat 7 (tujuh) indikator yang dapat menggambarkan esensi dari budaya organisasi (Robbins, A Judge dan T. Campbell, 2017: 254) yaitu:

1. Inovasi dan berani dalam mengambil risiko. Yaitu bagaimana pegawai didorong untuk mampu bersikap inovatif dan berani dalam mengambil risiko;
2. Memperhatikan hal detail. Yaitu bagaimana karyawan memiliki presisi analisis, dan memperhatikan hal-hal rinci;
3. Berorientasi kepada hasil. Yaitu bagaimana manajemen dapat fokus kepada hasil dibandingkan kepada hal-hal teknik pada proses yang digunakan untuk mencapai hal tersebut;
4. Berorientasi kepada individu. Yaitu sejauh mana keputusan manajemen dengan mempertimbangkan efek yang dihasilkan atas keputusan tersebut kepada individu yang berada di dalam organisasi;

5. Berorientasi kepada tim. Yaitu sejauh mana kegiatan kerja tim dalam organisasi, daripada individu.
 6. Agresivitas. Yaitu bagaimana orang-orang bersikap agresif dan kompetitif daripada santai.
 7. Stabilitas. Yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan kepada dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan
- Indikator tersebut ada di setiap rangkaian terendah sampai tertinggi.

2.1.4 Kepuasan Kerja

Pada dasarnya, individu terlibat dalam kerja karena kebutuhan yang melekat untuk memenuhi tuntutan mata pencaharian mereka. Satu harapan khusus yang menuntut pemenuhan adalah perolehan kepuasan dalam pekerjaan seseorang. Kepuasan kerja adalah masalah subjektif, karena tingkat kepuasan bervariasi antar individu. Ini adalah keadaan emosional yang dialami oleh seorang individu sebagai hasil dari upaya pekerjaan mereka, memunculkan rasa senang dalam pelaksanaan tugas mereka.

2.1.4.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan mengacu pada tingkat satu pemenuhan kebutuhan, keinginan dan Hasrat. Kepuasan pada dasarnya tergantung pada apa yang seseorang ingin dapatkan dalam hidupnya. Kepuasan kerja adalah ukuran dari seberapa besar bahagia seorang pegawai dengan pekerjaan dan jabatan yang dimilikinya. Berikut merupakan beberapa pengertian mengenai kepuasan kerja menurut para ahli, diantaranya:

Kepuasan kerja merupakan suatu reaksi emosional yang kompleks, dimana selain itu kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang berhubungan dengan situasi kerja, yang diantaranya hubungan kerja antar sesama karyawan, imbalan yang diterima, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Qomariah, 2020: 54).

Kepuasan kerja merupakan keterlibatan kerja, dan sejauh mana seseorang secara psikologis mengidentifikasi pekerjaan dan mempertimbangkan tingkat kinerja yang dianggap penting untuk harga diri dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi (Syarif et al., 2022: 193).

Kepuasan kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kepuasan kerja yaitu suatu sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor – faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seseorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima (Jufrizen et al., 2021:843).

Kepuasan kerja sebagai reaksi emosional yang kompleks, reaksi emosional ini sebagai akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan, dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas yang dirasakan karyawan, sehingga akan menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas, atau perasaan tidak puas (Edy Sutrisno, 2017: 74). Kepuasan kerja merupakan perasaan positif seseorang terhadap

pekerjaannya yang dihasilkan dari evaluasi terhadap karakteristik pekerjaannya (Robbins, A.Judge and T.Campbell, 2017: 63).

Dapat disimpulkan dari beberapa pengertian kepuasan kerja di atas, sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Oleh karena itu pimpinan organisasi dirasa perlu untuk memahami dan memberikan arahan untuk menciptakan suasana kerja yang dapat memberikan kepuasan kerja karyawannya.

2.1.4.2 Teori Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa teori dalam kepuasan kerja seperti yang dijelaskan berikut.

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan cara menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya, dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasan dapat diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka karyawan akan menjadi lebih puas, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Edward Lawler dimana dia mengembangkan teori ekuitas untuk membantu menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan dengan gaji. Perbedaan antara jumlah yang diterima dengan jumlah yang dipersepsikan oleh karyawan adalah penyebab terjadinya ketidakpuasan.

2.1.4.3 Tujuan Pengukuran Kepuasan Kerja

Tingkat Tujuan dari pengukuran kepuasan kerja bagi para karyawan adalah sebagai berikut (Robbins, S. P., & Judge, T. A, 2017).

1. Untuk mengetahui faktor yang memengaruhi kepuasan karyawan secara keseluruhan berdasar kepada tingkat urutan prioritas kepuasannya;
2. Untuk mengetahui persepsi setiap karyawan dalam memandang organisasi atau perusahaan, kemudian mengetahui sampai seberapa dekat persepsi tersebut sesuai dengan harapan mereka dan bagaimana perbandingannya dengan karyawan yang lain;
3. Untuk mengetahui atribut atribut yang mana yang termasuk dalam kategori kritis yang dapat berpengaruh secara signifikan terhadap ketidakpuasan karyawan;
4. Untuk perusahaan atau instansi supaya dapat membandingkan dengan indeks milik perusahaan atau instansi saingan atau yang lainnya;
5. Untuk mengenal dengan pasti bagaimana usaha usaha pihak perusahaan dalam memenuhi kebutuhan karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

2.1.4.4 Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Prestasi dan kepuasan kerja karyawan yang bekerja pada suatu organisasi harus diketahui, karena itu perlu dilakukam penilaian. Hasibuan (2016:87), mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil karya nyata dengan standar baik kualitas maupun kuantitas setiap individu karyawan.

Penilaian prestasi kerja, merupakan prosedur yang formal dilakukam didalam organisasi untuk mengevaluasi karyawan dan potensinya serta sumbangannya bagi kelompok (Dale Yolder dikutip oleh Hasibuan, 2016: 89). Menurut Higgins sebagaimana dikutip oleh (Handoko 2014: 140), komponen-komponen dari produktivitas kerja adalah :

1. Mutu pekerjaan;
2. Kejujuran karyawan;
3. Inisiatif;
4. Kehadiran;
5. Sikap;
6. Kerjasama;
7. Keandalan;
8. Tanggung jawab;
9. Pemanfaatan waktu.

Penilaian produktivitas kerja sering tidak berhasil akibat terjadinya bias distori dalam pengukurannya, karena ukuran-ukuran yang digunakan bersifat subyektif. Penyampaian-penyampaian penilaian sering terjadi adalah:

1. *Hallo effect*, hal ini terjad bila pendapat pribadi penilai mempengaruhi pengukuran produktivitas kerja;
2. Kecenderungan terpusat, banyak penilai yang tidk dapat menilai sebagai sesuatu yang sangat baik atau sangat jelek, tetapi cenderung dibawah rata-rata;

3. Bias terlalu lunak atau terlalu keras, dalam hal ini penilai cenderung untuk menilai terlalu (*leniency bias*) karena terlalu mudah memberikan nilai baik. Sebaliknya kesalahan apabila penilai terlalu keras (*stickness bias*) dalam memberikan nilai;
4. Prasangka pribadi, adalah faktor-faktor membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang misalnya atas kesamaan suku, agama dan lainnya;
5. Pengaruh pesan terakhir, maka penilai cenderung mengingat baik atau buruk dari kegiatan terakhir.

Unuk menyusun perbandingan-perbandingan ini perlulah mempertimbangkan tingkatan daftar susunan dan perbandingan pengukuran produktivitas. Paling sedikit ada 2 (dua) jenis tingkat perbandingan yang berbeda, yakni produktivitas total dan produktivitas parsial. Sebagaimana yang dikemukakan oleh (Muchdarsyah Sinungan, 2014:30-35) sebagai berikut.

1. Produktivitas total adalah perbandingan antara total keluaran (*output*) dengan total masukan (*input*) persatuan waktu. Dalam perhitungan produktivitas total, semua faktor masukan (tenaga kerja, capital, bahan, energi) terhadap total keluaran harus di perhitungkan.
2. Produktivitas parsial adalah perbandingan dari keluaran dengan satu jenis masukan atau input persatuan waktu, seperti upah tenaga kerja, capital, bahan, energi, beban kerja, dan lain sebagainya.

Agar susunan daftar produktivitas dari waktu ke waktu sebanding, setiap susunan daftar harus disesuaikan dengan nilai waktu dasar yang menggunakan harga paten. Oleh karena itu, melalui pengukuran produktivitas kita dapat

menghitung tenaga kerja, modal serta faktor-faktor produktivitas lainnya. Akibatnya produktivitas faktor total merupakan rata-rata tenaga kerja dan produktivitas modal yang diukur.

Berdasarkan uraian diatas, banyak sekali manfaat yang diperoleh dari pengukuran produktivitas diantaranya digunakan sebagai sarana manajemen untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi. Serta bisa dilihat dari penempatan perusahaan yang tetap seperti dalam menentukan target/sasaran tujuan yang nyata dan pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen secara periodic terhadap masalah-masalah yang berkaitan.

2.1.4.5 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja memberikan gambaran penting dari sisi karyawan. Dimana dapat diketahui dari segi apa karyawan merasa puas atau tidak dalam melakukan sebuah pekerjaan. Indikator kepuasan kerja seorang karyawan dengan pekerjaannya dapat didasari oleh beberapa faktor, (Robbins, A.Judge and T.Campbell, 2017: 79) yaitu:

1. *Nature of the work* adalah sifat pekerjaan apakah sesuai dengan keterampilan atau tidak;
2. *Supervision* adalah pengawasan dan sejauh mana perhatian dan penghargaan dapat diterima;
3. *Present Pay* adalah kecukupan atas imbalan yang diterima;
4. *Promotion Opportunities* adalah kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

5. *Relationship with Co-Workers*” hubungan dengan rekan kerja yang mencerminkan hubungan antar karyawan dengan karyawan lain, baik sama atau berbeda jenis pekerjaannya.

Adapun indikator-indikator kepuasan kerja meliputi antara lain (Afandi, 2018: 82):

1. Pekerjaan, Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan;
2. Upah, Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil;
3. Promosi, Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan;
4. Pengawas, Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja;
5. Rekan Kerja, Rekan kerja yang saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Indikator kepuasan kerja lainnya (Indra Syahputra et al., 2019:110), diantaranya sebagai berikut.

1. Kepuasan terhadap gaji, yaitu senang atau tidak senang karyawan akan gaji yang diterima;
2. Kepuasan dengan promosi, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan promosi yang dilakukan perusahaan;
3. Kepuasan terhadap rekan kerja, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan dukungan dari rekan kerjanya;

4. Kepuasan terhadap supervisor, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan perlakuan dari pimpinan.

2.1.5 Kinerja

Kinerja karyawan adalah puncak dari upaya individu dalam melaksanakan tugas yang diberikan dengan tujuan mencapai tujuan perusahaan. Kinerja karyawan sangat penting dalam menentukan kemenangan perusahaan dalam mencapai tingkat pencapaian yang diinginkan. Dengan mengevaluasi hasil yang diperoleh dari tugas yang dilakukan, perusahaan dapat menilai kompetensi karyawannya dalam melaksanakan tanggung jawab mereka.

Kinerja atau *performance* mengacu pada penggambaran tingkat pencapaian pelaksanaan atau program usaha atau kebijakan dalam mencapai tujuan, sasaran, visi, dan misi yang dimanifestasikan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Secara etimologis, kinerja berasal dari istilah kinerja. Kinerja muncul dari kata kerja untuk melakukan, yang mencakup berbagai makna, seperti melaksanakan, memenuhi, atau melaksanakan sesuatu, memikul tanggung jawab, dan menyelesaikan tindakan yang diantisipasi. Interpretasi masukan menunjukkan bahwa kinerja memerlukan terlibat dalam suatu kegiatan dan menyempurnakan upaya itu sesuai dengan tanggung jawab seseorang untuk mencapai hasil yang selaras dengan harapan.

2.1.5.1 Definisi Kinerja

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya (Syarif et al., 2022: 198).

Definisi dari kinerja sebagai sebuah pencapaian seseorang atas hasil dari pekerjaannya (Silaen et al., 2021: 2). Kinerja sebagai sesuatu yang dicapai oleh karyawan berdasarkan kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Silaen et al., 2021: 31).

Terdapat beberapa pendapat mengenai kinerja karyawan diantaranya yaitu menyatakan bahwa: “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya” (Sedarmayanti, 2018: 98).

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu kegiatan atau program kebijakan dalam mewujudkan sasaran, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan organisasi. Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja dari seorang karyawan selama dia bekerja dalam menjalankan tugas-tugas pokok jabatannya yang dapat dijadikan sebagai landasan apakah karyawan itu bisa dikatakan mempunyai prestasi kerja yang baik atau sebaliknya. (Budiyanto dan Mochklas, 2020: 10).

Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan karyawan yang dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan, dan hubungan karyawan dengan perusahaan. (Adamy, 2016: 160).

2.1.5.2 Penilaian Kinerja

Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kebijakan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Salah satu diantaranya adalah melalui penilaian kinerja. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sebuah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Penilaian kinerja adalah sebuah proses dimana perusahaan melakukan evaluasi dari penilaian kinerja individu setiap pekerjanya. (Suriadi et al, 2021: 63). Menurut (Chusminah & Haryati, 2019: 211) mengatakan penilaian kinerja merupakan tahap evaluasi kerja yang dapat meningkatkan kualitas pegawai bagi kelangsungan aktivitas perusahaan didalamnya. Penilaian kinerja dilakukan meliputi hasil kerja, jangka waktu serta perilaku pegawai. Sedangkan menurut (Hadi & Mahmudy, 2015:43) penilaian kinerja merupakan bagian penting dari seluruh proses kegiatan pegawai yang bersangkutan. Penilaian kinerja terdapat beberapa kriteria untuk melakukan penilaian kinerja pegawai. Data penilaian ini berdasarkan bobot penilaian oleh unit kepegawaian dengan jangka waktu yang telah ditentukan. Penilaian kinerja secara umum bertujuan untuk memberikan *feedback* kepada karyawan dalam upaya memperbaiki tampilan kerja, meningkatkan produktivitas suatu organisasi, dan tujuan promosi jabatan, kenaikan gaji, dan pelatihan.

Kuantitas dan kualitas aparatur yang tepat dan memadai akan mendorong pada kinerja pegawai lebih produktif dan terarah mencapai tujuan maupun sasaran dalam membangun aparatur pemerintah daerah yang cerdas, bermoral, inovatif, serta profesional. Penilaian kinerja pegawai yang mencakup aspek kuantitas serta kualitas dimaksudkan sebagai langkah administratif dan langkah pengembangan (Noor & Anawati, 2019:142). Dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan proses pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya layak untuk dinilai.

2.1.5.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Salah satu upaya yang dilakukan organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan adalah penilaian kinerja. Tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja terhadap pegawai yang dilakukan oleh organisasi ada 10 (sepuluh) (Werther & Keith, 2014: 272), yaitu:

1. Peningkatan Kinerja. Hasil penilaian kinerja memungkinkan manajer dan pegawai untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja;
2. Penyesuaian Kompensasi. Hasil penilaian kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya;
3. Keputusan Penempatan. Hasil penilaian kinerja memberikan masukan tentang promosi, transfer, dan demosi bagi pegawai;

4. Kebutuhan Pengembangan dan Pelatihan. Hasil penilaian kinerja membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal;
5. Perencanaan dan Pengembangan Karir. Hasil penilaian kinerja memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai;
6. Prosedur Perekrutan. Hasil penilaian kinerja memengaruhi prosedur perekrutan pegawai yang berlaku didalam organisasi;
7. Kesalahan Desain Pekerjaan dan Ketidakakuratan Informasi. Hasil penilaian kinerja membantu dalam menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM terutama di bidang informasi kepegawaian, desain jabatan, serta informasi SDM lainnya;
8. Kesempatan yang sama. Hasil penilaian kinerja menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif karena setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama;
9. Tantangan Eksternal. Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan sejauh mana faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya memengaruhi pegawai dalam mengemban tugas dari pekerjaannya;
10. Umpan Balik. Hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kepentingan kepegawaian terutama Departemen SDM serta terkait dengan kepentingan pegawai itu sendiri.

2.1.5.4 Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Faktor – faktor yang memengaruhi kinerja terbagi kedalam 3 (tiga) hal (Silaen et al, 2021: 33), yaitu:

1. Faktor individu yaitu terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang, serta demografis, kemampuan dan keterampilan meliputi mental dan fisik, latar belakang meliputi keluarga dan pengalaman, karakteristik demografis meliputi umur, etnis dan jenis kelamin;
2. Faktor psikologis yaitu meliputi persepsi, attitude, kepribadian, pembelajaran dan motivasi;
3. Faktor organisasi meliputi yaitu sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*;

Faktor- faktor yang dapat memengaruhi kinerja seseorang (Adamy, 2016: 95) adalah:

1. *Barriers*, yaitu segala sesuatu lingkungan karyawan di tempat dia bekerja yang dapat membantu atau memengaruhi proses bekerjanya, contohnya peralatan, perlengkapan, keuangan, informasi, deskripsi pekerjaan karyawan dan sebagainya;
2. *Performance Expectations*, yaitu berkaitan dengan apakah standar kinerja sudah diketahui oleh para karyawan dengan kata lain apakah standar kinerja yang diharapkan oleh perusahaan sudah dikomunikasikan dengan para karyawan;
3. *Consequence*, yaitu berkaitan dengan bagaimana tindakan perusahaan terhadap para karyawan yang berkinerja buruk atau sebaliknya terhadap

karyawan yang berkinerja baik, dan apakah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan itu memang tepat untuk dilakukan dan sesuai dengan waktunya;

4. *Feedback*, Yaitu berkaitan dengan informasi yang diperoleh karyawan berkenaan dengan kinerjanya. Informasi tersebut berasal dari atasan karyawan;
5. *Knowledge/skill* dan *Individual Abilities*, yaitu berkaitan langsung dengan karyawan tersebut, apakah karyawan memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja karyawan tersebut;

2.1.5.5 Indikator Kinerja

Karyawan dalam melaksanakan tugasnya memerlukan dukungan organisasi di tempat dia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Faktor internal organisasi misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu terdapat lima indikator (Robbins, A Judge dan T. Campbell, 2017), yaitu:

1. Kualitas: Pengukuran kualitas kinerja dilihat dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan;

2. Kuantitas: Kuantitas yang dimaksud merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan;
3. Ketepatan waktu: Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain;
4. Efektivitas: Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) yang 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 sesuai komitmen kerja. Kemandirian juga merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor;

Sedangkan Levine mengemukakan 3 (tiga) konsep yang dapat dijadikan sebagai acuan guna mengukur kinerja organisasi publik (Dwiyanto, 2020: 94), yaitu:

1. Responsivitas (*responsiveness*), mengacu kepada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat. Semakin banyak kebutuhan

dan keinginan masyarakat yang diprogramkan dan dijalankan oleh organisasi publik maka kinerja organisasi tersebut semakin baik;

2. *Responsibilitas (responsibility)*, menjelaskan sejauh mana pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijaksanaan organisasi baik yang implisit maupun yang eksplisit. Semakin kegiatan organisasi public itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi, peraturan dan kebijaksanaan organisasi maka kinerjanya dinilai semakin baik;
3. *Akuntabilitas (accountability)*, mengacu kepada seberapa besar kebijaksanaan dan kegiatan organisasi publik tunduk kepada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Dalam konteks ini kinerja organisasi publik dinilai baik apabila seluruhnya atau setidaknya sebagian besar kegiatannya didasarkan pada upaya-upaya untuk memenuhi harapan dan keinginan para wakil rakyat.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini dan dijadikan pembandingan bagi penelitian sekarang. Disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
1.	Nurhasanah, dkk, 2022. Pengaruh Etika kerja, Budaya Organisasi dan Beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja	<i>The results showed that directly, work ethic has a positive and significant effect on job satisfaction,</i>	Budaya organisasi, Beban kerja, Kepuasan kerja, dan kinerja	Etika kerja	Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah Vol.5 No. 1 Januari 2022

No	Penulis, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
	sebagai variabel intervening	<i>organizational culture has a positive and significant effect on job satisfaction, workload has a positive and significant effect on job satisfaction, work ethic has a positive and significant effect on performance, organizational culture has a positive and significant effect on performance, workload</i>			
2.	R. Aprilianti & S.W.S Bhirawa. (2021) Pengaruh Stress Kerja, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pabrik plywood PT Albizzia Sinar Indah Kediri	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa stress kerja, motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada pabrik plywood . PT Albizzia Sinar Lestari Indah Kediri	Motivasi, Budaya Organisasi dan Kinerja	Stress kerja	JIMIA : Jurnal Ilmiah Magister Ilmu Administrasi, Vol 10, No 1, ISSN 2085 -2620. 1-26.
3.	Yuliana Fransiska, dkk 2020. Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Labuhanbatu Utara	Berdasarkan hasil penelitian Beban kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Motivasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Komunikasi, beban kerja dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.	Beban kerja, motivasi kerja dan kinerja pegawai	komunikasi	MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol 3, No 2 September 2020, 224-234
4.	Rizal Nabawi, 2019, Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial lingkungan	Kepuasan Kerja, Beban Kerja dan Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja	Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol. 2 No. 2,

No	Penulis, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
	Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai	Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang. Secara simultan Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang			September 2019, 170-183 ISSN: 2623-2634
5.	Sulastri, dkk, 2020 Pengaruh Stress kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan	Adanya pengaruh negatif yang signifikan beban kerja terhadap kinerja karyawan pada dealer hinda astra motor kota Bengkulu	Beban kerja dan kinerja	Stress kerja	JOMB, Vol 2 No. 1 Juni 2020
6.	N Susanto, 2019, Pengaruh Motivasi , Kepuasan Kerja dan Disiplin kerja terhadap Kinerja Karyawan pada divisi penjualan PT Rembaka	Hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Motivasi, Kepuasan Kerja dan kinerja	Disiplin kerja	AGORA : Jurnal Mahasiswa Manajemen Bisnis Vol.7 , No. 1 , 2019
7.	Rosmaini, dkk, 2019, Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap kinerja pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan	Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja	Kompetensi	Jurnal ilmiah Magister Manajemen, Vol 2 No. 1 Maret 2019, 1-5

No	Penulis, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
		terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan kompetensi, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai			
8.	Jufrizenn, dkk, 2021, Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja dengan Disiplin Kerja sebagai variabel Intervening	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, disiplin kerja tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh motivasi	Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja	Disiplin kerja	Seminar Nasional Teknologi Edukasi dan Humaniora, 2021, ke 1 e-ISSN; 2797-9679

No	Penulis, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
		kerja terhadap kinerja, dan disiplin kerja dapat memediasi atau memperantarai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai			
9.	A Nurrohmah, dkk, 2021, Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT Kahatex	kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai	Lokasi penelitian dan Waktu penelitian	(JRA) Jurnal Riset Akuntansi Vol. 1 No. 2 Desember 2021
10.	Indra Syahputra, dkk, 2019, Pengaruh Diklat, Promosi dan Kepuasan Kerja terhadap kinerja pegawai	secara parsial diklat, promosi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan diklat, promosi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	Kepuasan kerja dan kinerja pegawai	Promosi dan diklat	Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol 2 No 1, Maret 2019
11.	Riski Nur Adha, dkk, 2019, Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Budaya kerja terhadap Kinerja Karyawan Dinsos Kab. Jember	tidak ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan tingkat signifikansi sebesar 0.549 ($p > 0,05$). Hipotesis kedua (H_2) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,009 ($p < 0,05$). Hipotesis ketiga (H_3) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang	Motivasi kerja dan kinerja	Lingkungan kerja dan budaya kerja	Jurnal penelitian Ipteks P-ISSN: 2459-9921 E-ISSN: 2258-0570

No	Penulis, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
		signifikan antara lingkungan kerja terhadap turnover intention dengan tingkat signifikansi sebesar 0,005 ($p < 0,05$). Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan			
12.	S F Harahap, dkk, 2020, Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Angkasa Pura II	Berdasarkan hasil penelitian motivasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja	Disiplin	MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol 3, No 1. Maret 2020, 120-135.
13.	Hendra, 2020, Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan dan Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan	Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat ditarik Kesimpulan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Pelatihan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Motivasi secara parsial	Budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai	Pelatihan	MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol 3. No 1, Maret 2020, 1-12

No	Penulis, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
		berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Budaya organisasi, pelatihan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.			
14.	Syahidin, dkk, 2022, Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kab Aceh Tengah dan Kab Bener Meriah dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	<i>The results of data analysis obtained that the quality of work life has no positive and significant effect on employee job satisfaction at the Transportation Office of Central Aceh Regency and Bener Meriah Regency (P- Value 0.190). Work motivation and compensation have a positive and significant effect on employee job satisfaction (P- Value 0.000 & 0.001). Quality of work life and compensation</i>	Motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja	Kualitas kehidupan kerja	JiIP, Vol 5 No 5, Mei 2022 (1610-1617)
		<i>have a positive and significant effect on employee performance (P-Value 0.002). Motivation has no significant effect on employee performance (P- Value 0.111). Job satisfaction has a positive and significant Effect on employee performance P-</i>			

No	Penulis, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
		<i>Value 0.000). Job satisfaction does not mediate the effect of the quality of work life on employee performance (P-Value 0.146). Job satisfaction significantly mediates the effect of work motivation and compensation on employee performance (P-Value 0.000).</i>			
15.	Dedy Kurnianto, dkk, 2022, Analisis Jalur Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Intervening Organizational Citizenship Behavior	variabel disiplin kerja dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh secara langsung terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan besaran pengaruh secara bersama-sama sebesar 0,604. Untuk variabel lingkungan kerja mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja	Disiplin kerja, lingkungan kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Prisma 5 (2022): 740-751
16.	Werni Sarumaha, 2022, Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai	bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, bahwa variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai,	Budaya organisasi dan kinerja	kompetensi	JAMANE, Vol. 1, No 1, Mei 2022. P. 28-36

No	Penulis, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
		bahwa variabel budaya organisasi dan kompetensi secara simultan atau bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai			
17.	Allya Nabila Audia, dkk, 2022, Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Knowledge Sharing</i> sebagai variabel intervening	Hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, kinerja karyawan, dan <i>knowledge sharing</i> pada PT KDL sudah sangat baik pada hasil analisis deskriptif dan berdasarkan pengolahan data serta pengujian hipotesis dapat diketahui terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui <i>knowledge sharing</i> sebagai variabel intervening	Budaya organisasi dan kinerja	<i>Knowledge sharing</i>	Jurnal MSDM, Universitas Bina Taruna Gorontalo, Vol IX, No. 2. 2022
18.	Lukman Hakim, dkk, 2022, Pengaruh Komitmen dan Budaya Organisasi	Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh komitmen kerja	Budaya Organisasi dan kinerja pegawai	Komitmen kerja	Jurnal JUMKA, Vol 2 No 1. Februari 2022
	terhadap Kinerja Karyawan di Direktorat Teknik dan Operasional AJB Bumi Putera 1912, Jakarta	dengan kinerja karyawan, terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dan terdapat pengaruh komitmen kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan			
19.	Kurnia Runtuwene, 2022, Pengaruh Gaya	Hasil penelitian menunjukkan parsial untuk Gaya	Budaya organisasi dan kinerja karyawan	Gaya kepemimpinan	Jurnal: EMBA Vol 10 No 2. April 2022 Hal.953-963

No	Penulis, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
	Kepemimpinan Transformasional, Etos Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Kantor Camat Langowan Timur)	Kepemimpinan Transformasional (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Etos Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengujian didapatkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Etos Kerja (X2) dan Budaya Organisasi (X3) Secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) Kantor Camat Langowan Timur.		transformasi dan etos kerja	
20.	Ahmad Rivai, (2020), Pengaruh Kepemimpinan transformasional dan Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan	Budaya organisasi dan kinerja karyawan	Kepemimpinan transformasional	MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Volume 3, No 2. September 2020.

No	Penulis, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
		berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja			
21.	Raymond., dkk, 2023 , Pengaruh Disiplin kerja dan beban kerja terhadap kinerja Karyawan pada PT Tanjung Mutiara perkasa	Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara beban kerja terhadap kinerja karyawan di PT Tanjung Mutiara Perkasa	Beban kerja dan kinerja karyawan	Disiplin kerja	Jurnal Sistem Informasi Manajemen Vol 11. No 1. 2023. 129 - 133
22.	Sapta, dkk, (2021), Peran teknologi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Masa Pandemi Covid-19	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja, dan teknologi memberikan motivasi dan memberikan pengaruh positif serta signifikan pada Kinerja karyawan. Tetapi, budaya organisasi tidak memiliki dampak positif langsung terhadap kinerja	Budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Peran teknologi	The Journal of Asian Finance, Economics and Business Volume 8 Issue 1, 2021, 495-505
23.	Yuliya Ahmad, dkk, 2019, pengaruh stress kerja, beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil analisis data memperlihatkan stress kerja, beban kerja berpengaruh	Beban kerja dan kinerja karyawan	Stress kerja dan lingkungan kerja	Jurnal EMBA Vo, 7 No 3. Juli 2019, Hal 2811-2820
	pada PT. FIF Group Manado	positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis data memperlihatkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan			
24.	VKN Wangi, dkk, 2020. Dampak Kesehatan dan Keselamatan kerja,	Hasil dari pembahasan, keselamatan dan kesehatan kerja	Beban kerja dan kinerja	Kesehatan dan keselamatan kerja, lingkungan kerja	Jurnal Manajemen Bisnis Vol 7, No 1, Maret 2020. Hal 40-50

No	Penulis, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
	Beban kerja dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan	memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Beban kerja tidak berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.			
25.	Ary Ferdian, dkk, 2020, Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Knowledge Management</i> terhadap Kinerja Karyawan	Berdasarkan hasil pengujian secara simultan, budaya organisasi dan knowledge management berpengaruh secara simultan dan signifikan positif terhadap kinerja karyawan pada dana pension telkom	Budaya organisasi dan kinerja	<i>Knowledge management</i>	Jurnal Penelitian IPTEKS Vol. 5 No.2, Juli 2020, 187-193

2.2 Kerangka Pemikiran

Mengingat pentingnya sumber daya manusia, maka setiap organisasi harus memperhatikan tingkat kemampuan yang dimiliki oleh para pegawainya. Di dalam organisasi atau instansi diperlukan adanya kinerja yang tinggi untuk meningkatkan mutu dan kualitas produktivitasnya. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, diperlukan capaian kinerja yang tinggi untuk meningkatkan produktivitas sebuah organisasi.

Kinerja merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh pegawai dengan memperhatikan kuantitas dan kualitasnya yang akan menggambarkan hasil produktivitas kinerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. supaya kinerja pegawai dapat meningkat, maka instansi atau organisasi juga harus memperhatikan

hal – hal yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, beban kerja, kepuasan kerja, motivasi kerja dan budaya organisasi. Karena hal tersebut akan sangat berpengaruh terhadap produktivitas pegawai sehingga dapat memengaruhi peningkatan kinerja pegawainya.

Salah satu faktor yang mampu meningkatkan kinerja adalah beban kerja. 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.” (Vanchapo, 2020: 1).

Indikator beban kerja ada 4 (empat), antara lain, yang meliputi target yang harus dicapai, kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja dan standar pekerjaan (I Komang Budiasa, 2021: 35).

Dalam kaitannya beban kerja dengan kinerja. beban kerja merupakan sebuah proses yang dilakukan seseorang dalam menyelesaikan tugas – tugas suatu pekerjaan atau kelompok jabatan yang dilaksanakan dalam keadaan normal dalam suatu jangka waktu tertentu. keterkaitan hubungan antara beban kerja terhadap Kinerja karyawan, dimana jika beban kerja tinggi akan menyebabkan kinerja menurun, atau dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi beban kerja yang diterima seorang pegawai akan memengaruhi kinerja dari pegawai tersebut begitu juga sebaliknya.

Dari hasil penelitian terdahulu disimpulkan bahwa ada pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. “Beban kerja yang tinggi akan menyebabkan kurangnya kinerja” (Nabawi, 2019; Paramita dewi, 2017; Rahayu, 2016; Nurhasanah, 2022; Sulastri, 2020).

Penelitian lain juga menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan pada kinerja pegawai yang berarti apabila beban kerja semakin rendah maka kinerja pegawai semakin tinggi. Hal ini akan memacu pegawai untuk meningkatkan kinerjanya serta diharapkan mampu membuat pegawai merasa betah dan loyal terhadap kegiatan organisasi pemerintahan dalam mendapati visi dan misinya. Pendapat ini sejalan dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa beban Kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Sri Rahayu et al., 2016; Jeky K R Rolos, 2018).

Selanjutnya, beban kerja berpengaruh negatif pada kinerja pegawai hal tersebut terdapat pada hasil penelitian yang dilakukan pada dinas kependudukan dan pencatatan sipil labuhanbatu utara, apabila beban kerja sesuai dengan kapasitas dan kemampuan pegawai dapat meningkatkan kinerja. Perusahaan perlu memperhitungkan pegawai yang diperlukan untuk mencapai target kinerja. ”beban kerja yang sesuai dapat meningkatkan kinerja, namun jika berlebihan dapat menurunkan kinerja” (Yuliana, 2020). Menurut hasil penelitian lain, beban kerja yang dirasakan oleh pegawai berdampak positif dan signifikan terhadap kerja pegawai, serta memengaruhi kinerja pegawai secara langsung. Beban kerja yang wajar tanpa menyebabkan stres berlebih dapat memengaruhi kepuasan kerja yang

meningkatkan kinerja pegawai secara positif dan beban kerja yang tinggi juga dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja (Nurhasanah, 2020; Raymond, 2023).

Selanjutnya, Faktor lain yang memengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Motivasi adalah Keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, disemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas (Afandi, 2018: 23). Motivasi kerja dapat diukur dengan menggunakan indikator – indikator, yaitu: kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan akan persahabatan, afiliasi, interaksi, dan cinta, kebutuhan akan harga diri dan rasa hormat dari orang, dan kebutuhan aktualisasi diri (Robbins, A Judge dan T. Campbell, 2017: 149).

Dalam kaitannya motivasi terhadap kinerja. Tujuan motivasi didalam suatu organisasi mempunyai maksud dan tujuan yang sangat luas dalam rangka pengembangan organisasi dalam mencapai tujuannya (Hasibuan, 2017: 125). Dari pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi diberikan oleh sebuah organisasi guna merangsang dan menggerakkan kemampuan bekerja sehingga kinerja meningkat. Pendapat tersebut sejalan Penelitian terdahulu yang meneliti kaitan antara pengaruh motivasi dan kinerja karyawan dapat diketahui bahwa baik secara simultan maupun parsial hasil penelitian menunjukkan motivasi memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai (G.Usbal, Hidayat dan Fatmasari, 2022).

Selain itu, motivasi juga erat kaitannya dengan beban kerja. Diketahui bahwa beban kerja yang berlebihan akan menurunkan motivasi kerja karena beban kerja yang berlebih akan memengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang dalam bekerja. Ketika karyawan menerima beban kerja berlebih maka dapat mengganggu kemampuan karyawan tersebut untuk menghadapi lingkungan dan pekerjaan yang akan dilakukannya.

Beban kerja dan Motivasi kerja yang baik tentu saja tidak akan berjalan efektif apabila pegawai dihadapkan dengan budaya organisasi yang tidak baik, sehingga akan mengganggu kinerja karyawan. Dijelaskan budaya organisasi *“Culture is a system of shared value and benefit that interact with an organization’s people, organizational structures, and control systems to produce behavioral norm”*. Artinya “Budaya adalah suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi, dan sistem kontrol yang menghasilkan norma perilaku” (Champoux, 2020: 121). Disampaikan bahwa organisasi merupakan sebuah sistem makna yang dipegang secara bersama-sama dan yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya (Robbins, A Judge dan T. Campbell, 2017: 254).

Terdapat 7 (Tujuh) indikator dari budaya organisasi yaitu meliputi inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap detail, orientasi kepada hasil, orientasi kepada individu, orientasi kepada tim, agresivitas, dan stabilitas (Robbins, A Judge dan T. Campbell, 2017: 254). Budaya organisasi memiliki korelasi dengan kinerja karyawan. dapat disimpulkan apabila perusahaan dapat menerapkan budaya organisasi yang baik kepada karyawan maka akan meningkatkan produktivitas

karyawan dan akan memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya apabila budaya organisasi memiliki hubungan yang negatif dengan kinerja pegawai maka hal tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi akan memberikan dampak kepada penurunan kinerja pegawai.

Faktor lain yang memengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja. Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Jufrizen dan Tiara Safani Sitorus, 2021). Menurut pendapat dari ahli lain, Kepuasan kerja merupakan perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan dari evaluasi terhadapnya karakteristik pekerjaan (Robbins, A.Judge and T.Campbell, 2017: 63).

Indikator kepuasan kerja ada 5 (lima) antara lain, yang meliputi sifat pekerjaan, supervisi, Gaji, kesempatan promosi, dan Hubungan dengan rekan kerja. (Robbins, A.Judge and T.Campbell, 2017: 79).

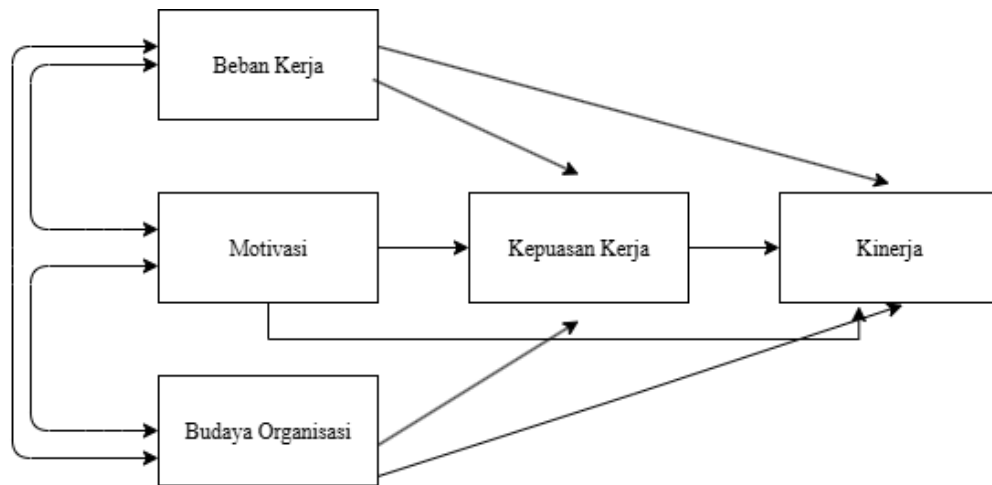
Kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat dan positif terhadap kinerja pegawai. Dalam berbagai penelitian dan pengalaman praktis, terbukti bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung mencapai kinerja yang lebih baik dalam berbagai aspek pekerjaan mereka, termasuk produktivitas, keterlibatan, dan kontribusi positif terhadap tujuan organisasi. Pendapat ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh seorang pegawai akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya (I Gede Sudha Cahyana dkk, 2017).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa beban kerja, motivasi, dan budaya organisasi adalah faktor yang sangat penting dalam peningkatan kepuasan kerja sehingga akan berdampak baik bagi kinerja pegawai. Atas dasar itulah diperkirakan pengelolaan beban kerja, motivasi, dan budaya organisasi yang baik akan mampu membuat meningkatnya kepuasan kerja dan berdampak baik pada kinerja pegawai, yang pada akhirnya akan memberikan dampak positif bagi organisasi.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya (Syarif et al., 2022:198). Menurut Robbins ada 5 indikator untuk mengukur kinerja individu (karyawan), yaitu: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian (Sangadji dan Sopiah, 2018: 351).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ketika organisasi memperhatikan beban kerja, motivasi, dan budaya organisasi maka akan dapat memengaruhi kepuasan kerja dan berdampak pada tingkat kinerja pegawai. Dalam upaya meningkatkan kinerja agar lebih baik lagi perlu ditunjang dengan pengelolaan beban kerja, motivasi kerja yang baik, budaya organisasi yang sehat dan kepuasan kerja pegawai.

Dari pernyataan di atas maka kerangka pemikiran dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.4
Kerangka Pemikiran Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Dengan mengacu kepada kerangka konseptual tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut.

1. Diduga beban kerja, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai pada ASN Gol III Kelurahan Pemerintah Kota Tasikmalaya.
2. Diduga beban kerja, motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada ASN Gol III Kelurahan Pemerintah Kota Tasikmalaya.