

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kerangka Teori

1. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*, yang mengandung maksud prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja menurut istilah adalah hasil kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Pengertian kinerja karyawan merujuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan seluruh tugas-tugasnya yang telah menjadi tanggung jawabnya, dan tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang telah ditetapkan.

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan sesuatu yang sangat penting.¹ Karena hal ini dapat digunakan untuk mengevaluasi, apakah proses kinerja yang dilakukan oleh organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan

¹ Tinta Dwi Margawati, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*, (Tulungagung: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2015), hal. 32-33

atau belum. Akan tetapi, dalam kenyataannya banyak juga organisasi yang kurang bahkan tidak mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan pada periode tertentu.

b. Aspek-aspek Kinerja Karyawan

Menurut Mitchel, bahwa kinerja karyawan itu memiliki beberapa aspek, antara lain:

1) Kualitas Kerja

Kinerja dapat dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkan oleh seseorang. Kualitas yang baik menunjukkan bahwa orang tersebut mempunyai kinerja yang baik pula. Begitu pula sebaliknya, jika kualitas kinerjanya buruk, maka kinerjanya juga buruk.² Oleh karena itu, apabila ingin meningkatkan kinerja seseorang, maka yang harus ditingkatkan terlebih dahulu adalah kualitas kerja karyawannya.

²*Ibid.*, hal. 34

2) Ketepatan

Seseorang yang bisa bekerja dengan tepat sesuai dengan petunjuk yang seharusnya, didukung dengan kecepatan seseorang dalam bekerja, akan menandakan bahwa seseorang tersebut memiliki kinerja yang baik. Mereka akan mampu bekerja dengan tepat, cepat dan rapi. Inisiatif juga menjadi tolok ukur bahwa seseorang mempunyai tingkat kinerja yang tinggi, karena hal ini berhubungan dengan pemanfaatan potensi pikirannya untuk senantiasa menemukan kreativitas-kreativitas baru yang dapat meningkatkan hasil kerjanya dan mempunyai banyak ide-ide inovatif.

3) Kapabilitas atau Kemampuan

Tingkat kinerja yang baik juga dapat diamati dari kapabilitasnya/kemampuannya. Seorang yang mempunyai kemampuan yang baik, maka akan dapat menyelesaikan semua permasalahan yang muncul dalam pekerjaannya dengan baik dan tidak mudah menyerah. Segala kemampuannya akan dioptimalkan untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik.

4) Komunikasi

Seorang yang kinerjanya baik, mereka akan mampu untuk berkomunikasi dengan baik dan supel dengan siapa saja, baik dengan atasan, bawahan, ataupun dengan teman sejawat. Jika segala hal dapat dikomunikasikan dengan baik, maka

segala kondisi yang dihadapi akan dapat diatasi dengan baik pula.³

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Adanya faktor-faktor yang memengaruhi kinerja baik hasil maupun kerja adalah sebagai berikut:

1) Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja baik pula, demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara benar, maka akan memberikan hasil yang kurang baik, yang pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang kurang baik. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.⁴

2) Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan

³ *Ibid.*, hal. 34

⁴ Kasmir. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.,2016), hal. 189

memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Artinya dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak atau kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka pasti akan memengaruhi kinerjanya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan memengaruhi kinerja.

3) Rancangan Kerja

Merupakan rancangan yang memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan diciptakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Dengan demikian, rancangan pekerjaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawannya.

4) Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lain. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan

pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan baik.

5) Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik. Bahwa semakin termotivasi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan maka kinerjanya akan meningkat, demikian pula sebaliknya semakin tidak termotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaannya, maka kinerjanya akan trurun.

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.⁵ Sebagai contoh perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang

⁵ *Ibid.*, hal. 190-191

diperintahkan oleh atasannya. Hal ini tentu akan dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

7) Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya pemimpin yang otoriter. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya.

8) Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan atau norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi. Kepatuhan anggota organisasi untuk mengikuti kebiasaan atau norma ini akan memengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi.

9) Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau tidak suka atas

pekerjannya, maka akan ikut memengaruhi hasil kerja karyawan. Jadi dengan demikian kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja.

10) Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan dengan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, ini di karenakan bekerja tanpa ngganggu.⁶

11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik. Karyawan yang setia juga dapat dikatakan karyawan tidak membocorkan apa yang menjadi rahasia perusahaannya kepada pihak lain. Karyawan yang setia atau loyal tentu akan dapat

⁶ *Ibid.*, hal. 192

mempertahankan ritme kerja, tanpa terganggu oleh godaan dari pihak pesaing.

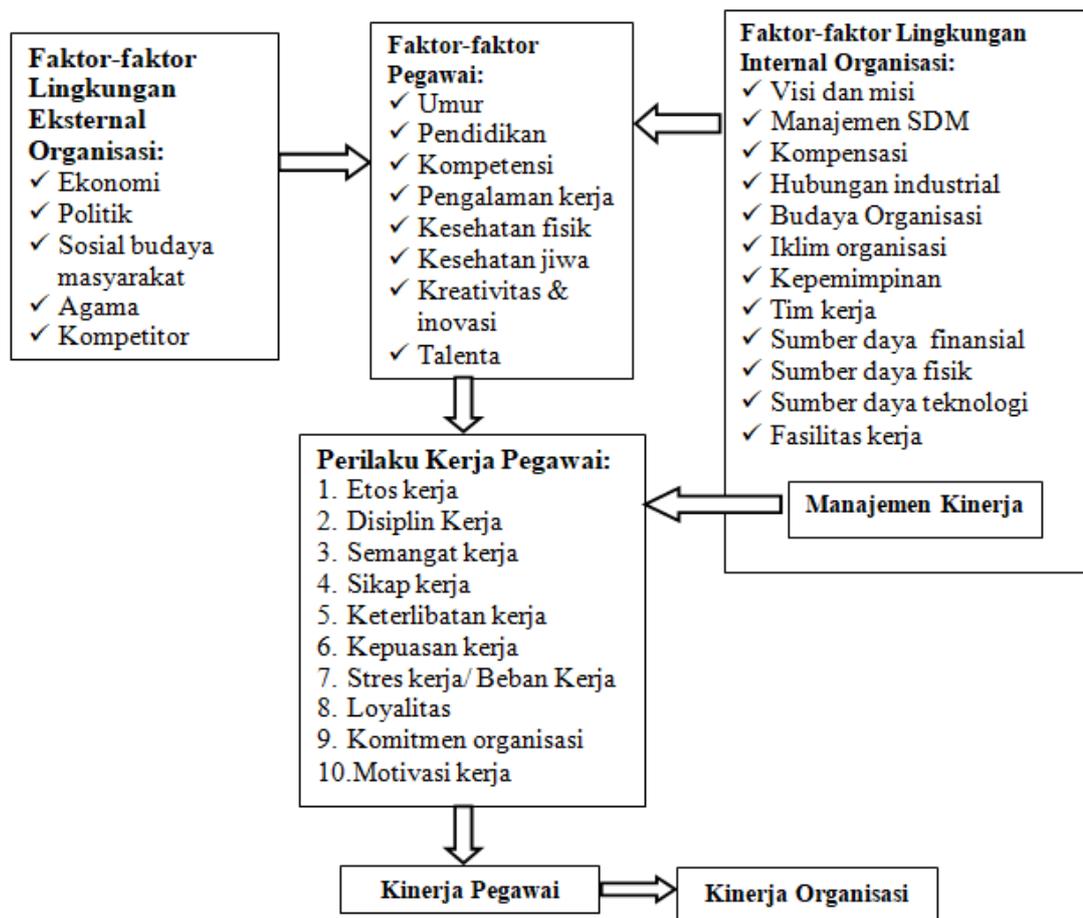
12) Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat. Dengan mematuhi janji atau kesepakatan tersebut membuatnya berusaha untuk bekerja dengan baik dan merasa bersalah jika tidak dapat menepati janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya.

13) Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan memengaruhi kinerjanya.⁷

⁷ *Ibid.*, hal. 193



Gambar 2.1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

d. Faktor-faktor Pegawai

Faktor eksternal dan internal mempengaruhi faktor-faktor pegawai yaitu faktor yang ada dalam diri pegawai. Faktor pegawai adalah faktor bawaan ketika lahir dan faktor yang diperoleh dari pendidikan dan pengalaman serta lingkungan kehidupan pegawai.⁸ Faktor pegawai dan faktor lingkungan pegawai memengaruhi perilaku kerja karyawan. Perilaku kerja karyawan

⁸Wirawan, MSL, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia...*, hal. 276

memengaruhi kinerja karyawan yang selanjutnya memengaruhi kinerja organisasi.

Ada sejumlah perilaku pegawai yang secara langsung memengaruhi kinerja pegawai yang memerlukan perhatian khusus manajer dalam mengembangkan, mempertahankan dan mengukur kinerja pegawai. Perilaku tersebut antara lain:

1) Etos Kerja

Etos kerja seorang individu dan suatu bangsa sangat menentukan keberhasilan individu dan bangsa dalam mencapai tujuannya. Para wirausaha yang sukses bisnisnya merupakan pekerja keras dan beretos kerja tinggi. Para pegawai yang bertalenta yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya merupakan pegawai yang beretos kerja tinggi. Demikian juga bangsa yang sukses merupakan kumpulan warga bangsa pekerja keras dan beretos kerja super. Akan tetapi etos kerja merupakan sesuatu yang dinamis, bukan sesuatu yang statis. Artinya etos kerja dapat meningkat dan dapat juga menurun.⁹

John K.S Chong dan Benyamin YK Tai mendefinisikan etos kerja merupakan yang menekankan kepada kepercayaan individualisme dan kepercayaan bahwa bekerja mempunyai

⁹ *Ibid.*, hal. 277 - 278

pengaruh positif terhadap individu. Bekerja merupakan sesuatu yang baik karena menaikkan martabat manusia dan bekerja keras memastikan terjadinya kesuksesan.

2) Disiplin Kerja

Salah satu perilaku pegawai yang mempengaruhi kinerjanya adalah disiplin kerjanya. Ada dua istilah yang terkait dengan konsep tersebut yaitu perilaku disiplin pegawai dan tindakan pendisiplinan yang dilakukan oleh organisasi. Perilaku disiplin pegawai adalah perilaku pegawai yang memenuhi standar perilaku, kode etik, peraturan kerja, prosedur operasi kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Perilaku pegawai yang tidak sesuai dengan ketentuan tersebut disebut *indisipliner*. Pendisiplinan pegawai adalah tindakan organisasi yang dilakukan organisasi untuk mengoreksi atau menghukum pegawai yang *indisipliner*. Disiplin pegawai merupakan perilaku yang dinamis bukan sesuatu yang statis. Artinya disiplin pegawai dapat berubah dari disiplin tinggi menjadi disiplin rendah dan sebaliknya. Perubahan tersebut dipengaruhi oleh banyak faktor lingkungan internal dan eksternal.¹⁰

¹⁰ *Ibid.*, hal. 279

3) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah persepsi, perasaan dan sikap orang mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya. Persepsi tersebut dapat positif yang menimbulkan kepuasan kerja dan dapat negatif yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Persepsi positif dapat menimbulkan berbagai akibat positif misalnya kinerja tinggi, motivasi kerja tinggi dan perilaku kewargaan tinggi dan etos kerjanya tinggi. Sebaliknya persepsi negatif dapat menurunkan kinerja rendah, motivasi kerja rendah dan etos kerja rendah. Muara daripada kepuasan kerja adalah tinggi rendahnya kinerja pegawai yang selanjutnya memengaruhi tinggi rendahnya kinerja organisasi.

Salah satu tugas para manajer adalah meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan ketidakpuasan kerja para pegawai untuk memicu kinerjanya. Cara yang utama adalah meningkatkan dimensi-dimensi penyebab kepuasan kerja dan sekaligus menurunkan ketidakpuasan kerja. Misalnya, masalah kompensasi, jaminan kesehatan, jaminan pensiun merupakan dominan dari manajer puncak. Oleh karena itu, para manajer harus berupaya yang menjadi kewenangan mereka.¹¹

¹¹ *Ibid.*, hal. 285

Adapun indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1) Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

2) Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan tenaga.¹²

¹² Pangadiyono, "Analisis Kerjasama Tim dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Unit Kegiatan Mahasiswa Dengan Variabel Intervening Motivasi", *Jurnal Upajiwana Dewantara*, Vol. 2 No. 2, 2018), hal. 143-144

5) Kemandirian,

tingkat dimana seorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta.

2. Beban Kerja

a. Pengertian Beban Kerja

Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Juga dapat dikatakan bahwa beban kerja adalah tugas-tugas yang diberikan pada tenaga kerja atau karyawan untuk diselesaikan pada waktu tertentu dengan menggunakan keterampilan dan potensi dari tenaga kerja.¹³

b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja

Beban kerja dipengaruhi oleh 2 faktor, yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja antara lain:

1) Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Faktor internal meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran

¹³ Diana Febriani, *Pengaruh Beban Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BCA KCP Golden Trade Center Medan...*, hal. 11

tubuh, status gizi, dan kondisi kesehatan) dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

Jenis kelamin, usia, postur tubuh, dan status kesehatan adalah hal yang dipertimbangkan oleh perusahaan atau lembaga dalam memberikan tanggung jawab suatu pekerjaan. Misalnya, pada pekerjaan tertentu perusahaan akan membutuhkan karyawan yang memiliki usia antara 20-30 tahun sebagai operator produksi mesin pintal pada perusahaan tekstil. Tak hanya usia yang akan menjadi prasyarat dalam mendapatkan pekerjaan tersebut, faktor kesehatan dari karyawan juga akan menentukan apakah karyawan merasa nyaman bekerja di suatu bidang kerja. Kenyamanan kerja itulah yang akan menentukan tinggi rendahnya beban kerja yang diterima oleh seorang karyawan.

Selain itu kepuasan akan bidang kerja, upah, lingkungan kerja yang mendukung juga tak kalah pentingnya dalam memberikan kontribusi untuk memengaruhi beban kerja karyawan.¹⁴ Ketika karyawan merasa tidak puas akan bidang kerja yang dijalani, akan mempengaruhi secara psikis sehingga pekerjaan yang dijalannya terasa berat dan sulit yang akan

¹⁴ Suci R. Mar'ih Koesomowidjojo, *Analisis Beban Kerja*, (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2017), hal. 24-27

berdampak pada kinerja karyawan. Tentunya, pekerjaan tidak dapat dilakukan secara optimal mengingat kondisi tersebut.

2) Faktor eksternal, yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti:

a) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang berhubungan dengan kimiawi, psikologis, biologis, dan lingkungan kerja secara fisik. Lingkungan yang nyaman tentunya akan berpengaruh terhadap kenyamanan karyawan menyelesaikan pekerjaannya. Akan tetapi, apabila lingkungan kerja dalam hal ini penerangan cahaya yang kurang optimal, suhu ruang yang panas, debu, akibat dari kondisi lingkungan yang kurang mendukung, tentunya ini akan membuat ketidaknyamanan bagi karyawan.

b) Tugas fisik

Tugas-tugas fisik yang dimaksud adalah hal-hal yang berhubungan dengan alat-alat dan sarana bantu dalam menyelesaikan pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan, bahkan hingga tingkat kesulitan yang dihadapi ketika menyelesaikan pekerjaan.¹⁵

¹⁵ *Ibid.*, hal. 28-30

c) Organisasi kerja

Seorang karyawan tentunya membutuhkan jadwal kerja yang teratur dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga lamanya waktu bekerja, *shift* kerja, istirahat, perencanaan karier hingga penggajian akan turut memberikan kontribusi terhadap beban kerja yang dirasakan oleh masing-masing karyawan.

Organisasi hendaknya ikut berempati dan bertanggung jawab atas beban kerja yang harus diemban oleh setiap karyawan karena beban kerja yang berlebihan, baik yang berhubungan dengan fisik maupun psikis dari setiap karyawan tentunya akan meningkatkan dampak stres atau tekanan saat bekerja. Sementara itu, tekanan psikis yang dialami oleh karyawan yang mengalami beban kerja cukup tinggi dapat kecemasan, kebingungan, dan kemarahan pada teman sekerja, atasan, bahkan perusahaan.¹⁶

c. Indikator Beban Kerja

1) Kondisi pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik.

¹⁶ *Ibid.*, hal. 31-32

Misalnya, karyawan yang berada pada divisi produksi tentunya akan berhubungan dengan mesin-mesin produksi. Sejauh mana kemampuan dan pemahaman karyawan dalam penguasaan mesin-mesin produksi untuk membantu mencapai target produksi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, perusahaan hendaknya telah memiliki dan mensosialisasikan SOP (*Standard Operating Procedur*) kepada semua unsur di dalam lembaga sehingga karyawan yang bekerja di dalamnya dapat:

- a) Mudah mengoperasikan pekerjaan yang telah di delegasikan
- b) Meminimalisir kesalahan dalam melaksanakan tahapan pekerjaan
- c) Meminimalisir kecelakaan kerja
- d) Memudahkan evaluasi atas setiap proses kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau lembaga
- e) Memudahkan karyawan dalam mengambil keputusan apabila terdapat perubahan dalam prosedur kerja sehingga kualitas kerja yang ditetapkan akan jauh lebih mudah dicapai dan,
- f) Memudahkan karyawan untuk memiliki komunikasi yang baik dengan atasan ataupun rekan kerja.¹⁷

¹⁷ *Ibid.*, hal. 33-34

2) Penggunaan waktu kerja

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP tentunya akan meminimalisir beban kerja karyawan. Namun, ada kalanya suatu organisasi tidak memiliki SOP atau tidak konsisten dalam melaksanakan SOP, penggunaan waktu kerja yang diberlakukan kepada karyawan cenderung berlebihan atau sangat sempit.

Misalnya suatu perusahaan memberikan pekerjaan kepada karyawan dimana pekerjaan tersebut bisa dilaksanakan hanya dalam waktu setengah hari. Waktu yang tersisa setelah pekerjaan usai tidak dipergunakan sebaik-baiknya karena kurangnya perhatian akan beban kerja karyawan. Rasa bosan yang melanda dari hari ke hari karena beban pekerjaan yang terlalu ringan inilah yang akan membuat karyawan merasa bosan berada di tempat kerjanya. Dari hari ke hari pun demikian sehingga karyawan akan makin terbebani dengan pekerjaan yang didelegasikan kepada dirinya.

3) Target yang harus dicapai

Target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tentunya secara langsung akan memengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan.¹⁸ Semakin sempit waktu yang disediakan untuk

¹⁸ *Ibid.*, hal. 34-35

melaksanakan pekerjaan tertentu atau tidak seimbangnya antara waktu penyelesaian target pelaksanaan dan volume kerja yang diberikan, akan semakin besar beban kerja yang diterima dan dirasakan oleh karyawan. Untuk itu, dibutuhkan penetapan waktu baku atau dasar dalam menyelesaikan volume pekerjaan tertentu pada masing-masing organisasi yang jumlahnya tentu berbeda satu sama lain.

d. Aspek Beban Kerja

Kemampuan kerja yang berbeda-beda antara satu karyawan dan karyawan lain membuat suatu organisasi melakukan perhitungan beban kerja yang dapat di pandang dari 3 aspek yaitu: aspek fisik, aspek mental, dan aspek penggunaan waktu. Perhitungan beban kerja dipandang dari aspek fisik adalah perhitungan beban kerja yang mendasarkan kriteria-kriteria fisik manusia. Perhitungan beban kerja dipandang dari aspek mental adalah perhitungan beban kerja yang mempertimbangkan aspek psikologis karyawan yang berpengaruh terhadap kualitas dan kuantitas kerja. Sementara itu, perhitungan beban kerja yang dipandang dari aspek penggunaan waktu adalah bagaimana karyawan memanfaatkan waktu untuk bekerja.¹⁹

¹⁹ *Ibid.*, hal. 36

1) Aspek fisik

Pada beban kerja fisik setiap karyawan akan diidentifikasi dari 2 hal, yaitu: beban kerja fisik fisiologis dan beban kerja fisik biomekanika. Beban kerja fisiologis, organisasi akan mengadakan pemeriksaan kesehatan secara menyeluruh kepada karyawan, yaitu pada sistem faal tubuh, denyut jantung, pernapasan, serta fungsi alat indera pada tubuh karyawan. Kesehatan karyawan tentunya menjadi hal yang akan menjadi pertimbangan penting bagi organisasi untuk melanjutkan atau menghentikan kerja sama.

Adanya gangguan kesehatan pada karyawan tentunya akan mengganggu proses dan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Seringnya karyawan absen untuk alasan kesehatan tentunya akan berpengaruh pada kinerjanya sendiri sebagai karyawan serta akan menghambat atau menurunkan kinerja timnya sehingga pada akhirnya akan berpengaruh pada produktivitas organisasi.²⁰

Untuk memantau dan mengukur beban kerja fisik biomekanika, organisasi akan mengadakan pemeriksaan kesehatan utamanya pada daya kinetik tubuh seperti

²⁰ *Ibid.*, hal. 38-39

kemampuan tubuh karyawan menjangkau alat-alat pendukung kerja yang disesuaikan dengan:

- a) Standar daya jangkau tubuh sesuai yang ditetapkan organisasi.
 - b) Kemampuan dan kecepatan menjangkau benda-benda bergerak (untuk perusahaan yang menggunakan mesin penggerak sebagai alat bantu produksi).
 - c) Kemampuan tubuh menahan beban atau menggerakkan beban tertentu yang tentunya akan berkaitan dengan kekuatan otot tangan, kaki dan tubuh.
- 2) Aspek beban kerja psikis

Aspek beban kerja psikis karyawan merupakan beban kerja yang timbul saat karyawan melakukan aktivitas mental atau psikis di lingkungan kerjanya. Organisasi tidak hanya akan menilai beban kerja secara fisik, tetapi juga dibutuhkan penilaian mental dari seorang karyawan. Penilaian beban kerja psikis ini tidak mudah apabila dibandingkan dengan penilaian beban kerja fisik. Dalam melakukan penilaian beban kerja psikis ada beberapa tujuan yang akan dicapai, antara lain:²¹

- a) Mengetahui batas minimal kinerja karyawan

²¹ *Ibid.*, hal. 42-43

- b) Mengetahui batas maksimal kinerja yang dapat dicapai oleh karyawan
 - c) Mengetahui sejauh mana kemampuan karyawan dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja
 - d) Mengetahui sejauh mana kemampuan karyawan dalam beradaptasi dengan pekerjaannya hingga akhirnya organisasi
 - e) Melakukan pemilihan karyawan yang memiliki kapasitas beban kerja psikis di atas rata-rata karyawan lainnya untuk kemudian ditempatkan pada posisi yang membutuhkan ketahanan beban kerja lebih baik daripada rekan kerjanya.
- 3) Aspek pemanfaatan waktu

Perhitungan beban kerja yang berdasarkan pada aspek pemanfaatan waktu dibedakan menjadi dua hal berikut:

- a) Pekerjaan yang dilakukan berulang (repetitif)

Pekerjaan yang dimaksud adalah pekerjaan yang memiliki siklus pekerjaan pendek dan berulang pada waktu yang relatif hampir sama. Pekerjaan yang relatif memiliki siklus pendek dan berulang cenderung akan membuat karyawan bosan dan akhirnya lengah.²² Pekerjaan-pekerjaan yang berulang dan sebagian contohnya yaitu:

²² *Ibid.*, hal. 51

pekerjaan menjahit, operator bagian perakitan, operator bagian pengemasan dan pekerjaan yang berhubungan dengan pengoperasian komputer dan mouse, pekerjaan ini semua berhubungan dengan penggunaan tangan.

Pekerjaan berulang pada tangan akan memicu kerusakan jaringan-jaringan yang terlibat dengan pergerakan tersebut dalam jangka panjang. Otot-otot tangan yang digunakan dan tidak beristirahat karena digunakan dalam jangka waktu tertentu setiap hari tentunya akan menyebabkan rasa nyeri, pembekakan hingga akhirnya mati rasa.

Beban kerja yang berlebihan pada karyawan akan menyebabkan kelelahan sehingga dapat berakibat: rendahnya kewaspadaan dan konsentrasi karyawan terhadap kondisi sekitar, lambatnya respons karyawan terhadap kejadian yang terjadi disekitar, meningkatkan angka kesalahan kerja akibat kurang konsentrasi, dan meningkatkan angka stres sehingga menaikkan tingkat emosi karyawan ketika berada di lingkungan kerjanya.²³ Keadaan ini tentunya membuat sekitarnya menjadi tidak

²³ *Ibid.*, hal. 52

nyaman dan ikut menghambat pekerjaan orang lain atau rekan sekerja satu tim.

b) Pekerjaan yang dilakukan tidak berulang (nonrepetitif)

Pekerjaan nonrepetitif merupakan pekerjaan yang memiliki pola tidak menentu. Pekerjaan ini biasanya berhubungan dengan pekerjaan-pekerjaan administratif dan karyawan-karyawan yang berkativitas di balik meja. Pekerjaan ini bukanlah pekerjaan yang tidak memiliki risiko besar atas beban kerja yang harus ditanggung tiap karyawan. Posisi duduk yang menonton, daya jangkau tubuh karyawan di balik meja yang seringkali tidak diperhatikan, atau bahkan yang terlihat sepele seperti penggunaan *mouse* dalam jangka waktu panjang tentunya akan menimbulkan dampak yang tidak baik untuk kondisi fisik dan psikis karyawan. Perlu di cermati bahwa beban kerja yang diampu oleh karyawan tidak hanya berlaku bagi karyawan yang berkaitan langsung dengan pekerjaan-pekerjaan fisik yang terlihat berat. Pekerjaan-pekerjaan nonrepetitif pun berisiko meningkatkan angka beban kerja karyawan apabila organisasi atau perusahaan tidak jeli dan mengatasi hal tersebut.²⁴

²⁴ *Ibid.*, hal. 54-55

3. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi telah didefinisikan oleh beberapa ahli, antara lain sebagai berikut:

- 1) Peter F. Druicker, budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah yang di alami.
- 2) Pithi Sithi Amnuai, budaya organisai adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi dan masalah ingrasi internal

Dari 2 (dua) definisi yang dikemukakan oleh para tokoh budaya organisasi di atas terkandung unsur-unsur dalam budaya organisasi sebagai berikut:²⁵

²⁵ Moh Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan...*, hal. 4

1) Asumsi dasar

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

2) Keyakinan yang dianut

Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.

3) Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi.

Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi/perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

4) Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi/perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah intregasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.²⁶

²⁶ *Ibid.*, hal. 5

5) Berbagi nilai (*sharing of value*)

Dalam budaya organisasi perlu di berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

6) Pewarisan (*learning process*)

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi/perusahaan tersebut.

7) Penyesuaian (adaptasi)

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi/perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

b. Peranan Budaya Organisasi Dalam Aktivitas Organisasi

Dari sisi fungsi, budaya organisasi mempunyai beberapa peran dalam organisasi yaitu:²⁷

- 1) Budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.

²⁷ Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja ...*, hal. 69

- 2) Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi.
- 3) Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual.
- 4) Budaya korporat itu meningkatkan kemandirian sistem sosial.

Dengan demikian, fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota dalam mencapai tujuan organisasi berguna ketentuan nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Hal tersebut dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku para karyawan.

c. Fungsi Budaya Organisasi Bagi Karyawan

Budaya organisasi bagi karyawan dimaknai sebagai petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis. Budaya organisasi mendorong buruh untuk selalu mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik. Hal ini dapat dicapai apabila proses sosialisasi dapat dijalankan dengan tepat kepada sasarannya.²⁸ Dengan demikian, buruh memiliki atau mengetahui secara pasti tentang kariernya di organisasi sehingga mendorong mereka untuk konsisten dengan tugas dan tanggung jawab. Budaya organisasi memberikan manfaat bagi karyawan antara lain:

²⁸ *Ibid.*, hal. 70

- 1) Memberikan arah atau pedoman berperilaku di dalam perusahaan
- 2) Agar mempunyai kesamaan langkah dan visi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, masing-masing individu dapat meningkatkan fungsinya dan mengembangkan tingkat interdependensi antar individu/bagian karena antar-individu/bagian dengan individu/bagian yang lain saling melengkapi dalam kegiatan perusahaan.
- 3) Mendorong mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik dan,
- 4) Untuk mencapai secara pasti tentang kerjanya di perusahaan sehingga mendorong untuk konsisten dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing.

d. Hubungan Budaya Organisasi dengan Peningkatan Kinerja

Ada 3 (tiga) teori yang di kemukakan oleh Kotter dan Heskett khususnya menyangkut hubungan budaya organisasi/perusahaan dengan kinerja perusahaan, ketiga teori tersebut diantaranya:²⁹

- 1) Teori 1. Budaya yang kuat berkaitan dengan kinerja yang unggul

²⁹ Moh Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan ...*, hal. 139

Dalam sebuah budaya perusahaan yang kuat, hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan bisnis yang relatif konsisiten. Karyawan baru mengadopsi nilai-nilai dengan cepat. Seorang eksekutif bisa dikoreksi oleh bawahan selain oleh pimpinannya jika melanggar norma-norma organisasi. Logika tentang cara kekuatan budaya berhubungan dengan kinerja meliputi tiga gagasan, sebagai berikut:

a) Penyatuan tujuan

Perusahaan berbudaya kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh genderang yang sama.

b) Budaya kuat membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah perusahaan. Rasa komitmen atau loyal membuat orang berusaha lebih keras.³⁰

c) Budaya kuat membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

³⁰ *Ibid.*, hal. 141

Organisasi dengan budaya yang kuat dan positif akan memungkinkan prang merasa termotivasi untuk berkembang. Belajar dan memperbaiki diri. Jika orang bekerja dalam organisasi yang dikelola dengan baik akan mempunyai motivasi dan kepuasan lebih tinggi.

2) Teori 2. Budaya secara strategis cocok

Menurut Kotter dan Heskett, teori ini secara eksplisit menyatakan arah budaya harus menyelaraskan dan memotivasi karyawan jika ingin meningkatkan kinerja perusahaan.

a) Teori ini juga menekankan bahwa sebuah budaya dikatakan jika “cocok” dengan konteksnya. Adapun yang dimaksudkan dengan konteks, dapat berupa kondisi objektif dari industrinya, segmen industrinya yang dispesifikasi oleh strategi perusahaan atau strategi bisnis itu sendiri. Menurut perspektif ini hanya budaya-budaya yang tepat secara kontekstual atau strategi akan diasosiasikan dengan kinerja yang unggul. Semakin baik kecocokan semakin baik kinerjanya, semakin kurang kecocokan semakin kurang kinerjanya.³¹

b) Teori ini juga meramalkan bahwa sebuah budaya yang diwarnai oleh pengambilan keputusan yang cepat dan yang

³¹ *Ibid.*, hal. 143

tidak memiliki perilaku birokratis, akan meningkatkan kinerja dalam lingkungan yang melakukan transaksi secara sangat kompetitif dari suatu merger dan pembelian atas perusahaan yang dianggap berlawanan, namun merusak kinerja dalam sebuah perusahaan asuransi tradisional.

c) Teori 3. Budaya yang adaptif

Ralph Kilman mengemukakan sebuah budaya yang adaptif meminta pendekatan yang bersifat siap menanggung risiko, percaya dan proaktif terhadap kehidupan organisasi juga kehidupan individu. Para anggota secara aktif mendukung usaha satu sama lain untuk mengidentifikasi semua masalah dan mengimplementasikan pemecahan yang dapat berfungsi. Ada suatu rasa percaya yang dimiliki bersama. Kegairahan yang menyebar luas, satu semangat untuk melakukan apa saja yang dia hadapi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Para anggota reseptif terhadap perubahan dan inovasi.³²

Hubungan budaya organisasi dengan kinerja bahwa budaya organisasi mempunyai peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang

³² *Ibid.*, hal. 147

terdapat di dalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia di dalamnya, sehingga kinerja organisasi meningkat. Namun tidak jarang pula organisasi yang hancur karena tidak mampu memelihara budaya organisasi yang produktif.

e. Pengukuran Budaya Organisasi

Pengukuran budaya organisasi disesuaikan ada 5 indikator pengukuran yaitu:

1) Peraturan

Peraturan dilaksanakan secara seragam (tidak pandang bulu) kepada semua pihak tanpa memperhatikan kondisi tertentu atau masalah tertentu.

2) Jarak dengan atasan

Setiap karyawan dapat secara bebas menyatakan pendapat dan ide yang berbeda dengan atasannya.

3) Kepercayaan

Para karyawan bersifat terbuka kepada karyawan lain.³³

4) Profesionalisme

Melaksanakan pekerjaan dengan kualitas yang bagus dapat mengembangkan kemampuan karyawan.

³³ Widyanto Eko Susetyo, et. all., "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Divis Konsumer Area Cabang Surabaya", *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, Vol. 1 No. 1, 2014), hal. 84

5) Integrasi

Para karyawan bersifat ramah dalam pergaulannya.

f. Menciptakan Budaya Organisasi yang Bertika

Budaya organisasi sangat cenderung membentuk standar etika yang tinggi di antara para anggotanya. Jika suatu budaya kuat dan mendukung standar etika yang tinggi, maka akan memiliki pengaruh yang sangat ampuh dan positif terhadap perilaku pekerja. Contoh dari organisasi yang telah gagal dalam menetapkan kode etik perilaku yang tepat dapat ditemukan dalam media hampir setiap hari. Beberapa secara aktif menipu para konsumen atau kliennya. Hal yang lainnya menghasilkan produk yang membahayakan para konsumen atau lingkungan, atau mereka mengganggu atau mendiskriminasikan terhadap kelompok tertentu dari para pekerja.³⁴

Hal yang lainnya lebih cerdik dan menyembunyikan atau gagal dalam melaporkan kesalahan. Konsekuensi-konsekuensi yang negatif dari suatu budaya atas perilaku tidak etis yang sistematis dapat menjadi parah dan meliputi pemboikotan konsumen, denda, perkara hukum, dan regulasi pemerintah dari praktik yang dilakukan oleh organisasi. Untuk menciptakan suatu

³⁴ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2017), hal. 371

budaya yang lebih beretika para manajer dapat melakukan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1) Menjadi panutan yang terlihat

Para pekerja akan melihat tindakan dari para manajemen puncak sebagai patokan atas perilaku yang layak.

2) Mengomunikasikan ekspektasi yang beretika

Meminimalkan ketidakjelasan dengan membagikan kode etik organisasional yang menyatakan prinsip dasar organisasi dan aturan etika yang mana para pekerja harus mematuhi.

3) Menyediakan pelatihan yang beretika

Mengadakan seminar, lokakarya, serta program pelatihan untuk menegakkan standar etika organisasi, menjelaskan apakah praktik-praktik yang diperbolehkan, dan membahas mengenai dilema-dilema etis.

4) Pemberian imbalan atas tindakan beretika yang tampak dan memberikan hukuman atas tindakan yang tidak beretika

Menilai para manajer mengenai bagaimana keputusan mereka yang diukur atas kode etik organisasi.³⁵ Meninjau sarana demikian pula dengan tujuan akhir. Memberikan imbalan yang tampak bagi mereka yang bertindak secara etis dan

³⁵ *Ibid.*, hal. 172

memberikan hukuman yang mencolok bagi mereka yang bertindak secara tidak etis.

5) Menyediakan mekanisme perlindungan

Menyediakan mekanisme secara formal sehingga para pekerja dapat membahas dilema-dilema etis dan melaporkan perilaku yang tidak etis tanpa ketakutan atau teguran. Hal ini meliputi para penasihat yang beretika, atau para pejabat yang beretika.

g. Menciptakan budaya organisasi yang positif

1) Membangun kekuatan pekerja

Meskipun budaya organisasi yang positif tidak mengabaikan permasalahan, hal ini menekankan untuk memperlihatkan kepada para pekerja bagaimana mereka dapat mengcapitalisasikan kekuatan mereka.

2) Memberikan imbalan yang lebih sering daripada memberikan hukuman

Meskipun sebagian besar organisasi secara memadai menitikberatkan pada pemberian imbalan secara ekstrinsik seperti misalnya gaji dan promosi, mereka sering kali lupa dengan kekuatan dari pemberian yang sederhana (dan murah) seperti misalnya pujian.³⁶ Bagian dari penciptaan suatu budaya organisasi yang positif akan “melihat para pekerja untuk

³⁶ *Ibid.*, hal. 373

melakukan segala sesuatunya dengan benar”. Banyak manajer yang yang menahan.

3) Menekankan pada vitalitas dan pertumbuhan

Tidak ada organisasi yang akan memperoleh hasil terbaik dari para pekerja yang melihat mereka sendiri hanyalah sebagai roda pada mesin. Suatu budaya yang positif akan menghargai perbedaan di antara pekerja dengan karier. Ini mendukung bukan hanya apa yang pekerja berikan kontribusi bagi efektivitas organisasional tetapi juga bagaimana organisasi dapat membuat para pekerja menjadi lebih efektif secara pribadi dan profesional. Para perusahaan unggulan menghargai nilai yang membantu orang untuk bertumbuh.³⁷

4. Tim Kerja

a. Pengertian Tim Kerja

Suatu tim kerja adalah dua orang pegawai atau lebih yang bekerja bersama dan harus mengoordinasikan aktivitas mereka untuk mencapai tujuan bersama.³⁸ Para anggota tim saling tergantung, saling membantu, dan saling memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan tim. Kerja sama para anggota tim menghasilkan kinerja anggota tim dan kinerja tim.

³⁷ *Ibid.*, hal. 374

³⁸ Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia...*, hal. 63

Tim beranggotakan orang-orang profesional yang dikoordinasikan untuk bekerjasama dalam menangani suatu tugas atau pekerjaan tertentu. Dengan kata lain tim adalah sekelompok orang dengan berbagai latar belakang keahlian yang menjalin kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Secara umum *teamwork* dapat didefinisikan sebagai kumpulan individu yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan. Kumpulan individu-individu tersebut memiliki aturan dan mekanisme kerja yang jelas serta saling tergantung antara satu dengan yang lain.

Teamwork merupakan sarana yang sangat baik dalam menggabungkan berbagai talenta dan dapat memberikan solusi inovatif suatu pendekatan yang mapan. Selain itu keterampilan dan pengetahuan yang beranekaragam yang dimiliki oleh anggota kelompok juga merupakan nilai tambah yang membuat *teamwork* lebih menguntungkan jika dibandingkan seorang individu yang *brilian* sekalipun. Ciri-ciri sebuah tim adalah sebagai berikut:³⁹

- 1) Setiap anggota tim mempunyai ciri dan identitas yang sama
- 2) Setiap anggota tim mengetahui misi, tujuan sasaran yang ingin dicapainya
- 3) Setiap anggota tim merasakan dampak keberhasilan dan kegagalan

³⁹ Amirullah, *Kepemimpinan & Kerja Sama Tim*, (Jakarta: Mitra Wacana Media,2015), hal. 160

- 4) Setiap anggota tim saling bekerjasama dan berkolaborasi dalam melaksanakan tugas
- 5) Tim terdiri dari berbagai macam orang dengan latar belakang keahlian berbeda-beda.

Berdasarkan pada ciri-ciri tim yang ada, maka ada sejumlah faktor yang melatarbelakangi pembentukan tim. Faktor-faktor yang mendasari pembentukan tim adalah sebagai berikut:

- 1) Pemikiran dua orang atau lebih cenderung lebih baik dari pada hasil pemikiran satu orang
- 2) Konsep sinergi ($1+1 > 2$), yaitu bahwa hasil keseluruhan (tim) jauh lebih baik dari pada jumlah bagiannya
- 3) Anggota tim dapat saling mengenal dan saling percaya, sehingga mereka dapat saling membantu dan bekerjasama
- 4) Kerjasama tim dapat menyebabkan komunikasi terbina dengan baik.⁴⁰

Prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam membentuk suatu tim adalah sebagai berikut:

- 1) Identitas pribadi anggota tim

Faktor saling percaya antar anggota tim merupakan hal yang sangat penting. Oleh karena itu setiap anggota tim harus saling mengenal identitas dan karakter pribadi masing-masing.

⁴⁰ *Ibid.*, hal. 161

Suatu tim tidak akan dapat berjalan secara efektif jika para anggotanya tidak merasa cocok satu sama lain.

2) Hubungan antar anggota tim

Agar setiap anggota tim dapat bekerjasama, mereka tentu saja harus saling mengenal, saling berhubungan, dan saling berkomunikasi. Untuk itu dibutuhkan waktu bagi anggota tim yang berasal dari berbagai latar belakang pendidikan, politik, dan status sosial budaya yang berbeda-beda untuk saling mengenal dan bekerjasama.⁴¹

Berikut ini merupakan indikator dari sebuah kerja tim yaitu sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan partisipatif, yaitu terciptanya kebebasan dengan mendorong, memberikan kebebasan memimpin dan melayani orang lain.
- 2) Tangung jawab yang dibagikan, yaitu terciptanya lingkungan yang menjadikan anggota tim merasa bertanggung jawab seperti tanggung jawab seorang manajer dalam pelaksanaan unit kerja.
- 3) Penyamaan tujuan, yaitu memiliki rasa tujuan yang sama sebagaimana dalam tujuan awal dan fungsi pembentukan tim.
- 4) Komunikasi yang intensif yaitu terciptanya iklim kepercayaan dan komunikasi yang terbuka serta jujur.

⁴¹ *Ibid.*, hal. 162

- 5) Fokus pada masa yang akan datang, yaitu adanya perubahan sebagai sebuah kesempatan untuk berkembang.
 - 6) Fokus pada tugas, yaitu terciptanya fokus perhatian anggota tim pada tugas-tugas yang dilaksanakan.
 - 7) Pengerahan bakat, yaitu adanya perubahan rintangan-rintangan secara kreatif menjadi daya cipta dan penerapan bakat serta kemampuan individu. Tangapan yang cepat, yaitu adanya pengidentifikasian dan pelaksanaan setiap respon secara cepat.⁴²
- b. Manfaat dan Tujuan Bekerja dalam Tim
- 1) Fungsi dan manfaat bekerja dalam tim

Fungsi bekerja dalam tim antara lain dapat mengubah sikap, perilaku, dan nilai-nilai pribadi, serta dapat turut serta dalam mendisiplinkan anggota lainnya. Selain itu tim dapat digunakan untuk pengambilan keputusan, merundingkan, dan bernegosiasi. Anggota tim dengan latar belakang yang berbeda-beda mungkin saja membawa perspektif atau pengaruh positif terhadap proses pengambilan keputusan. Secara lebih rinci manfaat bekerja dalam tim adalah sebagai berikut:

⁴² Pangadiyono, *Analisis Kerjasama Tim dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Unit Kegiatan Mahasiswa Dengan Variabel Intervening Motivasi...*, hal. 142

a) Manfaat bagi organisasi

Dapat meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan kualitas kerja, meningkatkan mentalitas kerja, dan meningkatkan kemajuan organisasi.

b) Manfaat bagi anggota

Stress atau beban akibat pekerjaan akan berkurang, tanggung jawab atas pekerjaan dipikul bersama, memperoleh balas jasa dan penghargaan, sebagai media aktualisasi diri, dan dapat menyalurkan bakat dan kemampuan.

2) Tujuan bekerja dalam tim

Pada dasarnya tujuan bekerja dalam tim didasarkan pada prinsip kesatuan tujuan, prinsip efisiensi, dan prinsip efektivitas.

a) Kesatuan tujuan

Prinsip kesatuan tujuan ini mencakup kesamaan visi, misi, dan sasaran program kerja tim.⁴³ Apabila suatu program tugas atau proyek harus diselesaikan selama suatu periode waktu tertentu maka pola pelaksanaan kerja tim harus disesuaikan dengan prinsip kesatuan tujuan.

⁴³ Amirullah, *Kepemimpinan & Kerja Sama Tim...*, hal. 163

b) Efisiensi

Suatu tim yang efisiensi adalah tim yang bekerja tanpa pemborosan dan kecerobohan, sehingga memberi kepuasan kerja.

c) Efektivitas

Tujuan bekerja dalam tim, antara lain untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja. Suatu tim disebut efektif jika telah memiliki ciri-ciri sebagai berikut: tujuan yang jelas dan operasional, keterampilan yang memadai, komitmen, saling percaya, komunikasi yang baik, kemampuan negoisasi, dan kepemimpinan yang tepat.

c. Tahap Perkembangan Tim

Secara umum perkembangan suatu team dapat dibagi menjadi 4 tahap yaitu sebagai berikut:

- 1) *Formaing*, adalah tahapan dimana para anggota setuju untuk bergabung dalam suatu tim. Karena kelompok baru dibentuk maka setiap orang membawa nilai-nilai, pendapat dan cara kerja sendiri-sendiri.⁴⁴ Konflik masih sangat jarang terjadi, setiap orang masing sungkan, malu-malu, bahkan seringkali ada anggota yang merasa gugup.

⁴⁴ *Ibid.*, hal. 166

- 2) *Storming*, adalah tahapan dimana kekacauan mulai timbul di dalam tim. Pemimpin yang telah dipilih seringkali dipertanyakan kemampuannya dan anggota kelompok tidak ragu-ragu untuk mengganti pemimpin yang dinilai tidak mampu. Faksi-faksi mulai terbentuk, terjadi pertentangan karena masalah-masalah pribadi, semua saling mempertahankan dengan pendapat masing-masing. Komunikasi yang terjadi sangat sedikit karena masing-masing orang tidak mau lagi menjadi pendengar dan sebagian lagi tidak mau berbicara secara terbuka.
- 3) *Norming*, adalah tahapan dimana individu-individu dan sub-group yang ada dalam team mulai merasakan keuntungan bekerja bersama dan berjuang untuk menghindari team tersebut dari kehancuran (bubar). Karena semangat kerjasama sudah mulai timbul, setiap anggota mulai merasa bebas untuk mengungkapkan perasaan dan pendapatnya kepada seluruh anggota tim. Selain itu semua orang mulai mau menjadi pendengar yang baik. Mekanisme kerja dan aturan-aturan main ditetapkan dan ditaati seluruh anggota.⁴⁵
- 4) *Performing*, pada tahapan ini merupakan titik kulminasi dimana team sudah berhasil membangun sistem yang

⁴⁵ *Ibid.*, hal. 167

memungkinkannya untuk dapat bekerja secara produktif dan efisien. Pada tahap ini keberhasilan team akan terlihat dari prestasi yang ditunjukkan.

d. Tim Yang Efektif

Tidaklah dapat dipungkiri bahwa kooperasi atau kerja sama dapat memberikan keuntungan bagi suatu organisasi dan pengaruh baik bagi perilaku para anggotanya. Unsur-unsur tim yang efektif adalah sebagai berikut:

1) Lingkungan yang suportif

Kerja tim paling besar kemungkinannya berkembang apabila pimpinan menciptakan lingkungan yang suportif baginya. Tindakan suportif membantu kelompok mengambil langkah-langkah pertama yang diperlukan untuk membina kerja tim. Langkah ini menjadi landasan bagi pertumbuhan lebih lanjut ke arah kerja sama, saling percaya dan kecocokan. Sehingga para penyedia perlu mengembangkan iklim yang dapat menimbulkan kondisi tersebut.⁴⁶

2) Kejelasan peran

Kelompok hanya dapat bekerja sama sebagai suatu tim apabila semua anggotanya mengetahui peran sesama anggota yang lain dengan siapa mereka akan berinteraksi. Seluruh

⁴⁶ *Ibid.*, hal. 169

anggota juga harus cukup untuk melaksanakan pekerjaan mereka dan mau bekerja sama. Apabila tingkat pemahaman ini tercapai, para anggota dapat segera bertindak sebagai sebuah tim berdasarkan kebutuhan situasi yang bersangkutan, tanpa menunggu seseorang untuk memberikan perintah.

3) Tujuan tinggi

Tanggung jawab utama para manajer adalah menjaga anggota tim agar tetap berorientasi pada tugas mereka secara menyeluruh. Akan tetapi, ada kalanya kebijaksanaan organisasi, keperluan pencatatan, dan sistem imbalan memilah upaya individu dan tidak mendorong kerja tim.

4) Kepemimpinan yang sesuai

Sebagian tim tugas menunjukkan kurva prestasi serupa dengan daur hidup produk awal tentatif, tahap pertengahan yang produktif dan berangsur-angsur menurun setelah beberapa tahun.⁴⁷ Para anggota memerlukan waktu untuk saling mengenal tetapi kemudian mereka mungkin menutup diri terhadap cara baru mengkaji masalah pada saat mereka semakin terisolasi dari lingkungan mereka. Untuk mencegah stagnasi ini mereka mungkin memerlukan tambahan anggota

⁴⁷ *Ibid.*, hal. 170

baru dan penyesuaian kepemimpinan secara seksama dengan lingkungan sekarang.

5) Kemungkinan masalah tim

Karena rumit dan dinamik, kerja tim peka terhadap semua aspek lingkungan organisasi. Sebagai contoh, terlalu banyaknya perubahan dan perpindahan anggota mengganggu hubungan kelompok dan menghambat pertumbuhan kerja tim.

e. Kualitas Sebuah Tim

Sebuah tim yang berkualitas tentu harus memiliki ciri-ciri sebagai tim yang berkualitas. Adapun ciri dari sebuah tim yang berkualitas adalah sebagai berikut:

1) Anggota tim memiliki kepedulian sesama anggota

Kualitas kepedulian merupakan landasan tempat segala hal lainnya dibangun. Tim-tim yang tidak mempunyai ikatan tidak akan pernah menjadi satu unit yang terpadu. Suapaya tim bisa sukses, para anggota tim harus mengetahui bahwa mereka akan saling mencari dan peduli terhadap anggota lainnya.⁴⁸

2) Anggota tim saling berkomunikasi

Individu anggota tim harus saling berkomunikasi antara satu dengan yang lainnya. Tanpa itu, anggota mungkin akan bekerja saling melawan dengan anggota

⁴⁸ *Ibid.*, hal. 174

lainnya. Bahkan yang penting lagi suasana komunikasi yang positif harus diciptakan dan diberi dorongan setiap hari. Komunikasi yang terbuka dikalangan anggota tim meningkatkan produktivitas.

3) Ada kesesuaian tim

Kesesuaian tim yang baik memerlukan sikap kemitraan. Setiap anggota tim harus saling menghormati anggota lainnya. Sebuah tim harus belajar saling mempercayai satu sama lain. Kepercayaan itulah yang memungkinkan bagi mereka untuk saling mengendalikan antara satu dan lainnya. Dari sini kepribadian tim akan mulai muncul.

4) Setiap anggota tim memainkan peran terbaik

Hal paling penting adalah bahwa semua anggota tim mengambil satu peranan yang sesuai dengan tujuan dan kebutuhan organisasi, disamping bakat dan kemampuan mereka.⁴⁹

5) Anggota tim bersedia berkorban untuk tim

Setiap anggota tim harus bersedia mengorbankan waktu dan energi untuk berlatih dan membuat persiapan. Anggota tim harus bersedia membuat dirinya memberikan

⁴⁹ *Ibid.*, hal. 175-176

pertanggungjawaban, mengorbankan keinginannya bagian dari dirinya demi keberhasilan tim.⁵⁰

B. Kajian Penelitian Terdahulu

Berikut ini merupakan penelitian yang relevan atau penelitian terdahulu, yang dijadikan sebagai landasan bagi peneliti dalam melakukan penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Surjawanto, yang berjudul, “Pengaruh Motivasi Kerja, dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank BTN Yogyakarta”.⁵¹ Hasil analisis penelitian terdahulu merupakan penelitian survei dengan pendekatan kuantitatif, yang menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan dengan taraf signifikansi 0,004 terhadap kinerja karyawan Bank BTN Yogyakarta, nilai $\beta=0,260$ dan nilai kontribusi (ΔR^2) 0,066.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian penulis yaitu membahas dengan menggunakan variabel bebas (X) yaitu beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian penulis adalah terdapat pada variabel bebas (X), pada penelitian terdahulu hanya menggunakan 2 variabel bebas (X) yaitu: motivasi dan beban kerja. Sedangkan pada penelitian penulis menggunakan 3 variabel

⁵⁰ *Ibid.*, hal. 176

⁵¹ Sujarwanto, *Pengaruh Motivasi Kerja, dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank BTN Yogyakarta*, (Yogyakarta: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2016)

bebas (X) yaitu: beban kerja, budaya organisasi dan tim kerja. Selanjutnya pada penelitian terdahulu tempat penelitian hanya menggunakan 1 lembaga yaitu Bank BTN Yogyakarta sedangkan peneliti jumlah tempat penelitian menggunakan 2 lembaga yaitu di KSPPS BTM Surya Madinah Tulungagung dan KSPPS BTM Surya Melati Abadi Jatim.

2. Peneliti yang dilakukan oleh Pratiwi, yang berjudul, “Beban Kerja Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri KC Sukabumi”.⁵² Hasil analisis penelitian terdahulu menggunakan metode deskriptif verifikatif, yang menunjukkan bahwa hasil pengujian secara parsial pengaruh Beban Kerja terhadap kinerja Karyawan diperoleh nilai $T_{hitung} = 3.785 > 2.010 T_{tabel}$ oleh karena itu maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian penulis yaitu membahas dengan menggunakan variabel bebas (X) terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian penulis adalah terdapat pada indikator beban kerja, pada penelitian terdahulu diukur melalui 5 indikator yaitu: tugas, lingkungan kerja, organisasi kerja, faktor somatis dan faktor psikis. Sedangkan pada penelitian penulis ada 3 indikator yaitu: kondisi pekerjaan, penggunaan waktu

⁵² Yelli Dwi Pratiwi, “Beban Kerja Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri KC Sukabumi”, *Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol. 1 No. 1, 2017)

kerja, dan target yang harus dicapai. Selanjutnya pada penelitian terdahulu tempat penelitian hanya menggunakan 1 lembaga yaitu PT. Bank Syariah Mandiri KC Sukabumi sedangkan peneliti jumlah tempat penelitian menggunakan 2 lembaga yaitu di KSPPS BTM Surya Madinah Tulungagung dan KSPPS BTM Surya Melati Abadi Jatim.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Iskandar, yang berjudul “Pengaruh Beban Kerja, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank BJB Cabang Padalarang”.⁵³ Hasil analisis penelitian terdahulu menggunakan metode deskriptif analisis, yang menunjukkan bahwa hasil pengujian dari analisis jalur secara total variabel beban kerja (X1) menentukan perubahan-perubahan variabel kinerja(Y) sebesar 33,64%. Bahwa beban kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bank BJB Cabang Padalarang.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian penulis yaitu membahas dengan menggunakan variabel bebas (X) terhadap kinerja karyawan dengan 3 variabel bebas (X). Perbedaan penelitian terdahulu dengan peneliti penulis adalah terdapat pada teknik analisis, dan variabel bebas (X). Pada penelitian terdahulu menggunakan analisis jalur, dan pada variabel bebas menggunakan 3 variabel bebas (X) yaitu beban kerja, motivasi dan kepuasan sedangkan pada peneliti penulis membahas beban kerja, budaya kerja dan tim kerja. Selanjutnya pada

⁵³Sentot Iskandar dan Gredi Granada Sembada, “Pengaruh Beban Kerja, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank BJB Cabang Padalarang”, *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurshi*, Vol. 6 No. 1,2012)

penelitian terdahulu tempat penelitian hanya menggunakan 1 lembaga yaitu Bank BJB Cabang Padalarang sedangkan peneliti jumlah tempat penelitian menggunakan 2 lembaga yaitu di KSPPS BTM Surya Madinah Tulungagung dan KSPPS BTM Surya Melati Abadi Jatim.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Adityawarman, yang berjudul “Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Krekot”.⁵⁴ Hasil analisis penelitian terdahulu menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)* menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Cabang Krekot pada tingkat signifikansi 5% ($p = 0.10882$), maka hipotesis awal terima H_0 dengan t hitung 13.45 lebih besar dari t tabel 1.96.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian penulis adalah membahas dengan menggunakan variabel bebas (X) yaitu beban kerja terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian penulis adalah metode penelitian dan banyaknya variabel bebas (X). Penelitian terdahulu menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)* dengan pendekatan survei sedangkan peneliti penulis menggunakan metode pendekatan penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian *asosiatif*. Selanjutnya pada penelitian terdahulu hanya

⁵⁴ Yudha Adityawarman, “Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Krekot”, *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, Vol VI No 1, 2015)

menggunakan 1 variabel bebas (X) yaitu beban kerja, sedangkan peneliti penulis menggunakan 3 variabel bebas (X) yaitu beban kerja, budaya organisasi dan tim kerja. Selanjutnya pada penelitian terdahulu tempat penelitian hanya menggunakan 1 lembaga yaitu PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Krekot sedangkan peneliti jumlah tempat penelitian menggunakan 2 lembaga yaitu di KSPPS BTM Surya Madinah Tulungagung dan KSPPS BTM Surya Melati Abadi Jatim.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad, yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Tuban”.⁵⁵ Hasil analisis penelitian terdahulu dengan pendekatan kuantitatif, didapat sampel 53 orang responden dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Menunjukkan bahwa budaya organisasi konstruktif, budaya organisasi pasif-defensif, dan budaya organisasi agresif-defensif berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan sebesar 54,4%.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian penulis adalah membahas dengan menggunakan variabel bebas (X) yaitu budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan menggunakan metode penelitian pendekatan kuantitatif dengan mengumpulkan data

⁵⁵ Ezra Zhafran Giani Muhammad Dan Mochammad Djudi Mukzam, “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Tuban”, *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 53 No. 1,2017)

menggunakan kuesioner yang dianalisis menggunakan regresi linear berganda.

Perbedaan peneliti terdahulu dengan penelitian penulis adalah terdapat pada jumlah variabel bebas (X) dan jumlah sampel. Pada penelitian terdahulu hanya menggunakan 1 variabel bebas (X) yaitu budaya kerja sedangkan peneliti menggunakan 3 variabel bebas (X) yaitu beban kerja, budaya organisasi dan tim kerja. Selanjutnya pada penelitian terdahulu tempat penelitian hanya menggunakan 1 lembaga yaitu Bank BRI Kantor Cabang Tuban sedangkan peneliti jumlah tempat penelitian menggunakan 2 lembaga yaitu di KSPPS BTM Surya Madinah Tulungagung dan KSPPS BTM Surya Melati Abadi Jatim.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Muhti, yang berjudul “Pengaruh Kerjasama Tim dan Kreativitas terhadap Kinerja Karyawan UD. Agro Inti Sejahtera Jember”.⁵⁶ Hasil analisis penelitian terdahulu dengan menggunakan pendekatan *explanatory research* atau pendekatan untuk menjelaskan kedudukan variabel dengan metode analisa kuantitatif, teknik pengambilan sampel menggunakan random sampling, alat analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Menunjukkan bahwa Nilai t uji X1 memiliki nilai P *value* $0,796 > 0,05$ sehingga P *value* tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kerjasama tim terhadap kinerja karyawan. Yang berarti setiap

⁵⁶ Andi Febriyan Eka Muhti,dkk, ”Pengaruh Kerjasama Tim Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan UD. Agro Inti Sejahtera Jember”, *Jurnal Riset Manajemen*, Vol. 2 No. 1,2017)

kenaikan dari variabel kerjasama tim akan menyebabkan turunnya nilai dari kinerja karyawan UD. Agro inti sejahtera jember.

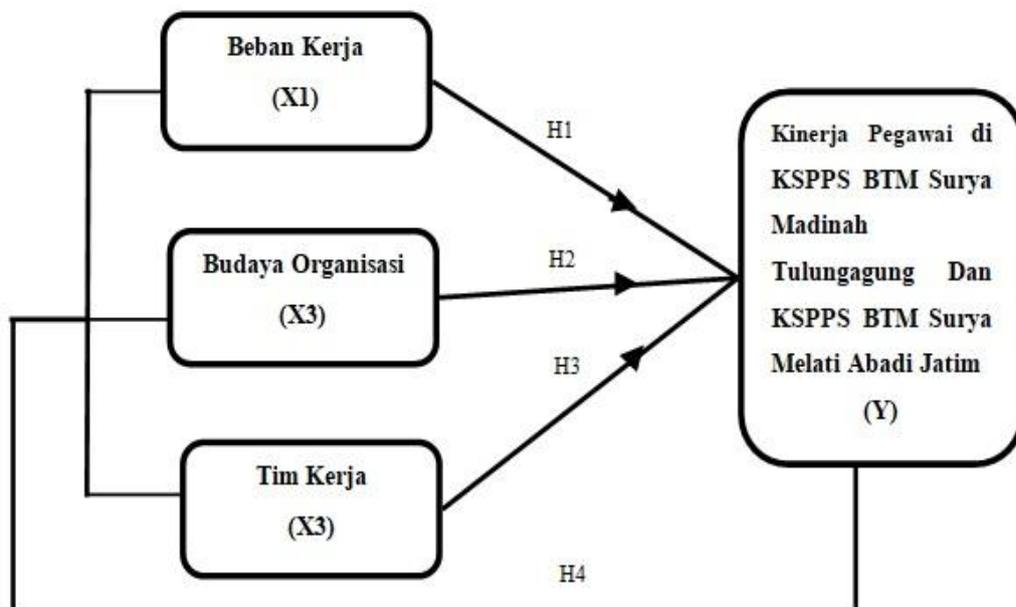
Persamaan penelitian terdahulu dengan peneliti penulis adalah membahas dengan menggunakan variabel bebas (X) yaitu tim kerja (kerjasama tim) terhadap kinerja karyawan, dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan peneliti penulis adalah terdapat pada jumlah variabel bebas (X) dan teknik pengambilan sampel. Pada penelitian terdahulu hanya menggunakan 2 variabel bebas (X) yaitu kerjasama tim dan kreativitas sedangkan peneliti menggunakan 3 variabel bebas yaitu beban kerja, budaya organisasi dan tim kerja. Untuk peneliti terdahulu menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu random sampling sedangkan peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu sampling jenuh yang mana semua yang menjadi populasi dijadikan sampel. Selanjutnya pada penelitian terdahulu tempat penelitian hanya menggunakan 1 lembaga yaitu UD. Agro Inti Sejahtera Jember sedangkan peneliti jumlah tempat penelitian menggunakan 2 lembaga yaitu di KSPPS BTM Surya Madinah Tulungagung dan KSPPS BTM Surya Melati Abadi Jatim.

C. Kerangka Konseptual

Model konseptual penelitian dapat dijelaskan melalui kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut:

Gambar 2.2 Kerangka Konseptual



Sumber: Tabel Kerangka Berfikir Penelitian

Dari kerangka konseptual di atas dapat dijelaskan, bahwa kinerja pegawai (Y) pada KSPPS BTM Surya Madinah Tulungagung dan KSPPS BTM Surya Melati Abadi Jatim ditentukan oleh variabel beban kerja (X1), budaya organisasi (X2) dan tim kerja (X3)

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah dugaan sementara tentang adanya sesuatu atau kemungkinan adanya sesuatu, dengan diiringi perkiraan mengapa atau apa sebabnya adanya demikian.⁵⁷ Jadi hipotesis merupakan dugaan sementara yang masih dibuktikan kebenarannya melalui suatu pengamatan atau

⁵⁷ Hadari Nawawi, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2012), hal. 48

penelitian. Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, landasan teori, dan kerangka konseptual, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a) H_1 : Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai di KSPPS BTM Surya Madinah Tulungagung dan KSPPS BTM Surya Melati Abadi Jatim.
- b) H_2 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai di KSPPS BTM Surya Madinah Tulungagung dan KSPPS BTM Surya Melati Abadi Jatim.
- c) H_3 : Tim Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai di KSPPS BTM Surya Madinah Tulungagung dan KSPPS BTM Surya Melati Abadi Jatim.
- d) H_4 : Beban Kerja, Budaya Organisasi dan Tim Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai di KSPPS BTM Surya Madinah Tulungagung dan KSPPS BTM Surya Melati Abadi Jatim.