

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Budaya Organisasi

2.1.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan terjemahan dari *organization culture* yang dapat didefinisikan dalam berbagai pengertian. Berikut ini adalah pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli, yaitu:

Robbins (2011:230-280) mengatakan bahwa:

“Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lain”.

Mangkunegara (2013:113) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah:

“Seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal”.

Sutrisno (2014:2) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah:

“Sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*believes*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi”.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa terdapat sejumlah nilai yang menjadikan identitas budaya dalam suatu organisasi yaitu: budaya organisasi tercermin dari visi dan misi organisasi. Budaya organisasi tercermin dari norma-norma serta peraturan-peraturan yang dianut mengatur perilaku anggota dalam wujud visi dan misi organisasi tersebut dan budaya organisasi tercermin dari usaha atau kegiatan sosial yang dilaksanakannya. Hal ini mengandung pengertian bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan dengan masyarakat yang menjadi

pendukung, pihak yang berkepentingan atau pihak-pihak yang dilayani oleh organisasi.

2.1.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang kuat harus ditumbuhkan. Luthans dalam Ernawan (2011:81) mengungkapkan beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu:

1. Kepemimpinan, organisasi harus memiliki pemimpin yang bisa diteladani dan didengar oleh bawahan.
2. Komunikasi, proses komunikasi harus dilaksanakan secara konsisten dan rutin sehingga perbedaan budaya (kebiasaan-kebiasaan) yang dibawa individu yang berbeda latar belakang akan mengalami integrasi persamaan dengan tujuan organisasi.
3. Motivasi, merupakan pemberian daya penggerak dan menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan.

2.1.1.3 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi juga diakui merupakan dimensi utama dari pemahaman dan praktik-praktik pelaku organisasi. Adapun fungsi-fungsi yang dapat dilhasilkannya adalah seperti pendapat Luthans dalam Ernawan (2011:81) sebagai berikut:

1. Memberikan *sense of identity* kepada anggota organisasi untuk memahami visi, misi, dan menjadi bagian integral dan organisasi.
2. Menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi,
3. Memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan pelaku organisasi agar melaksanakan tugas dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.
4. Membantu dalam mendesain kembali sistem pengendalian manajemen organisasi, yaitu sebagai alat untuk menciptakan komitmen agar para manajer

dan karyawan untuk melaksanakan perencanaan strategis, *programming*, *budgeting*, *controlling*, *monitoring*, evaluasi dan lainnya.

5. Membantu manajemen dalam penyusunan skema sistem kompensasi manajemen untuk eksekutif dan karyawan, dan sebagai sumber daya kompetitif perusahaan apabila dikelola secara profesional.

Menurut Robbins (2011:230-280) mencatat lima fungsi budaya organisasi, yaitu:

1. Membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Meningkatkan "*sense of identity*" anggota.
3. Meningkatkan komitmen bersama.
4. Menciptakan stabilitas sistem sosial.
5. Mekanisme pengendalian yang memadu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Dengan adanya budaya organisasi kuat dan sehat dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan karena diformulasikan secara formal ke dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Budaya organisasi akan menciptakan peningkatan produktivitas dan kinerja. Budaya organisasi yang kuat dapat mempengaruhi efektivitas organisasi, karena untuk mencapai efektivitas maka dibutuhkan budaya organisasi, strategi, lingkungan, dan teknologi yang sesuai. Budaya organisasi lebih kuat apabila terdapat kecocokan budaya (*culture fit*) dengan variabel-variabel penting lainnya.

2.1.1.4 Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2011:230-280) terdapat 7 karakter utama, yang kesemuanya menjadi elemen-elemen penting budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan risiko: Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovasi dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail: Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis dan perhatian terhadap detail.

3. Orientasi terhadap hasil: Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Orientasi terhadap individu: Tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada didalam organisasi.
5. Orientasi terhadap tim: Tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.
6. *Agresivitas*: Tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.
7. Stabilitas: Tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status *quo* berbanding pertumbuhan.

Karakteristik budaya organisasi menurut Luthans dalam Ernawan (2011:81)

yaitu:

1. Peraturan-peraturan perilaku yang harus dipatuhi. Dapat dijadikan pedoman dalam hubungan antara anggota organisasi, komunikasi, terminologi, dan upacara-upacara.
2. Norma-norma. Berupa aturan-aturan tidak tertulis yang menentukan bagaimana cara bekerja.
3. Nilai-nilai yang dominan. Mengandung konsepsi yang jelas, atau keyakinan tentang hal-hal yang diinginkan atau diharapkan oleh anggota organisasi, seperti konsepsi nilai tentang kualitas, efisiensi tinggi, absensi rendah, dan sebagainya.
4. Filosofi. Berkaitan dengan kebijaksanaan organisasi, menyangkut cara memperlakukan anggota organisasi dan pihak-pihak yang berkepentingan.
5. Aturan-aturan. Berisi petunjuk mengenai pelaksanaan tugas-tugas dalam organisasi.
6. Iklim organisasi. Menggambarkan lingkungan fisik organisasi, perilaku hubungan antar anggota, juga hubungan organisasi dengan pihak-pihak luar organisasi.

2.1.2 Beban Kerja

2.1.2.1 Pengertian Beban Kerja

Beban kerja merupakan salah satu aspek yang harus di perhatikan oleh setiap organisasi, karena beban kerja salah satu yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Teknik analisis beban kerja (*workload analysis*) memerlukan penggunaan rasio atau pedoman staf standar untuk menentukan kebutuhan personalia. Analisis beban kerja mengidentifikasi baik jumlah pegawai maupun jenis pegawai yang diperlukan dalam mencapai tujuan organisasional. Berikut ini pengertian beban kerja menurut beberapa ahli, yaitu :

Menurut Munandar (2014: 383), yaitu:

“Satu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu”.

Beban Kerja (*workload*) menurut Hart & Staveland dalam Tarwaka (2011:106) adalah:

“Suatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan dan persepsi dari pekerja. Beban kerja kadang-kadang didefinisikan secara operasional pada faktor-faktor seperti tuntutan tugas atau upaya-upaya yang dilakukan untuk melakukan pekerjaan”.

Menurut Wirnata (2014:7) beban kerja adalah:

“Sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu”.

Berdasarkan berbagai definisi di atas, dapat diambil kesimpulan, beban kerja adalah jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seseorang dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja dapat berupa beban fisik maupun mental dapat dipandang dari sudut obyektif dan subyektif.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Terdapat faktor faktor yang mempengaruhi beban kerja pegawai seperti yang diungkapkan oleh Manuaba dalam Tarwaka (2011:107) menyatakan bahwa beban kerja dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Faktor eksternal yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti:
 - a) Tugas-tugas yang dilakukan yang bersifat fisik seperti tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, sedangkan tugas-tugas yang bersikap mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan.
 - b) Organisasi kerja seperti lamanya waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.
 - c) Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.

b. Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Reaksi tubuh disebut *Strain*, berat ringannya *strain* dapat dinilai baik secara obyektif maupun subyektif. Faktor internal meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan), faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

2.1.2.3 Dimensi Beban Kerja

Munandar (2014:381-384), mengklasifikasikan beban kerja kedalam faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan sebagai berikut:

a. Tuntutan Fisik

Kondisi kerja tertentu dapat menghasilkan prestasi kerja yang optimal disamping dampaknya terhadap kinerja pegawai, kondisi fisik berdampak pula terhadap kesehatan mental seorang tenaga kerja. Indikatornya adalah:

- a) Kondisi kesehatan fisik
- b) Kondisi mental karyawan
- c) Kondisi psikologi karyawan

b. Tuntutan tugas

Kerja shif/kerja malam sering kali menyebabkan kelelahan bagi para pegawai akibat dari beban kerja yang berlebihan. Beban kerja berlebihan dan beban kerja terlalu sedikit dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Indikatornya adalah:

- a) Beban kerja yang terlalu banyak untuk diselesaikan dalam waktu tertentu
- b) Beban kerja berlebihan untuk diselesaikan oleh karyawan yang tidak mampu untuk melaksanakan suatu tugas

Menurut Tarwaka (2011:131) pengukuran beban kerja bisa dilakukan melalui pengukuran kerja mental secara subjektif (*Subjective Methode*) salah satunya menggunakan teknik Beban Kerja Subjektif (*Subjective Workload Assesment Technique-SWAT*) dalam metode SWAT performasi kerja manusia terdiri dari tiga (3) dimensi ukuran beban kerja yang dihubungkan dengan performasi, yaitu:

1. Beban waktu (*time load*) menunjukkan jumlah waktu yang tersedia dalam perencanaan, pelaksanaan dan monitoring tugas atau kerja.
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 resiko pekerjaan, kebingungan, dan frustrasi.

2.1.3 Kinerja Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan tujuan akhir dan merupakan cara bagi manajer untuk memastikan bahwa aktivitas pegawai dan output yang dihasilkan sinergi dengan tujuan organisasi atau perusahaan. Untuk lebih memahami kinerja karyawan, berikut ini akan dijelaskan pengertian kinerja menurut para ahli, yaitu sebagai berikut:

Mangkunegara (2013:57) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai berikut:

”Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Rivai (2011:14) mengemukakan bahwa:

“Hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

August W. Smith dalam Sedarmayanti (2011:50) *performance* atau kinerja adalah:

“*Output drive from processes, human or otherwise*”, jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses”.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut penulis menjelaskan bahwa kinerja merupakan output atau hasil kerja yang dihasilkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan perannya didalam organisasi atau perusahaan yang disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2013:153) terdiri dari:

1) Faktor intrinsik

Faktor Personal atau individual, yaitu pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.

2) Faktor ekstrinsik

a) Faktor kepemimpinan, meliputi aspek mutu manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada karyawan.

b) Faktor tim, meliputi aspek dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

c) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh proses organisasi dan budaya organisasi.

d) Faktor situasional, meliputi tekanan, beban kerja dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Gibson (2012:56), mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1) Atribut individu

Dengan adanya berbagai atribut yang melekat pada individu dan dapat membedakan individu yang satu dengan yang lainnya. Faktor ini merupakan kecakapan individu untuk menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditentukan, terdiri dari:

- a) Karakteristik demografi. Misalnya: umur, jenis kelamin, dan lain-lain.
- b) Karakteristik kompetensi. Misalnya: bakat, kecerdasan, kemampuan, keterampilan, dan sebagainya.
- c) Karakteristik psikologi. Misalnya: nilai-nilai yang dianut seperti sikap dan perilaku.

2) Kemauan untuk bekerja

Dengan berbagai atribut yang melekat pada individu untuk menunjukkan adanya kesempatan yang sama untuk mencapai suatu prestasi. Untuk mencapai kinerja yang baik diperlukan usaha dan kemauan untuk bekerja keras, karena kemauan merupakan suatu kekuatan pada individu yang dapat memicu usaha kerja yang lebih terarah dalam melakukan suatu pekerjaan.

3) Dukungan organisasi

Dalam mencapai tujuan karyawan yang tinggi diperlukan adanya dukungan atas kesempatan dari organisasi atau perusahaan. Hal ini untuk mengantisipasi keterbatasan baik dari karyawan maupun dari perusahaan. Misalnya: perlengkapan peralatan dan kelengkapan kejelasan dalam memberikan informasi.

Berdasarkan pendapat diatas dapat dipahami bahwa kinerja tidaklah terbentuk dengan sendirinya namun banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor baik yang bersumber dari dalam diri individu seperti semangat, motivasi, dukungan yang diterima, hubungan mereka dengan organisasi dan juga kemampuan yang dimiliki. Namun kinerja juga dipengaruhi oleh faktor dari luar diri antara lain seperti: pemberian insentif, suasana kerja, dan sarana prasarana yang tersedia.

2.1.3.3 Dimensi Kinerja Karyawan

Bernardin dan Russel dalam Ruky (2011:240) mengatakan bahwa pengukuran kinerja karyawan merupakan upaya sistematis untuk membandingkan

apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada, dengan tujuan untuk mendorong kinerja seseorang agar dapat berada di atas rata-rata. Mangkunegara (2013:57) menyebutkan ada beberapa variabel yang digunakan untuk penilaian kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

a. Kualitas Pekerjaan

Kualitas pekerjaan dengan indikator:

- a) Pemahaman dan penguasaan tugas
- b) Kemampuan dan ketelitian dalam memecahkan masalah
- c) Efisiensi waktu, tenaga dan biaya

b. Kuantitas Pekerjaan

Kuantitas pekerjaan dengan indikator:

Kemampuan untuk menyelesaikan seluruh pekerjaan yang ditugaskan

c. Ketepatan waktu kerja

Ketepatan waktu kerja dengan indikator:

Ketepatan waktu dalam kehadiran, istirahat dan pulang kantor

d. Kerjasama

Kerjasama diukur dengan indikator:

- a) Kemampuan bekerjasama di dalam dan diluar kelompok
- b) Kemampuan menjalin komunikasi dengan atasan
- c) Kemampuan memberi bimbingan dan penjelasan kepada karyawan lain.

2.2 Kajian Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu telah banyak dilakukan yang berkaitan dengan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Resume penelitian-penelitian sebelumnya dapat dilihat pada Tabel 2.1:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Ilham Khaliq dan Marnis (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu	X_1 = Budaya Organisasi X_2 = Disiplin Kerja X_3 = Kepemimpinan Y = Kinerja Pegawai	Analisis penelitian ini menggunakan regresi linear berganda (<i>multiple regression</i>) untuk mengetahui dan menganalisis Budaya organisasi, disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten indragiri Hulu.	Budaya Organisasi, Disiplin Kerja dan Kepemimpinan berpengaruh signifikan Terhadap Kinerja pegawai.
2	Leni Lidiawati (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bank BJB Syariah Cabang Bandung	X = Budaya Organisasi Y = Kinerja Karyawan	Metode penelitian ini menggunakan regresi linear sederhana untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja	Terdapat pengaruh positif antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan.
3	Aa Muhammad Yahya (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra Daihatsu Motor Karawang Assembly Plant	X = Budaya Organisasi Y = Kinerja Karyawan	Metode penelitian ini menggunakan regresi linear sederhana untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karawan	Terdapat hubungan yang cukup kuat dan searah antara Budaya Organisasi dalam menentukan Kinerja Karyawan.
4	Velly Angelia M. (2011)	“Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Regional VII Makassar”	X = Budaya Organisasi: X_1 = <i>commitment to long term</i> X_2 = <i>customer first</i> X_3 = <i>caring meritocracy</i> X_4 = <i>co-creation of win-win partnership</i> dan X_5 = <i>collaborative innovation</i> Y = kinerja karyawan	Analisis penelitian ini menggunakan regresi linear berganda (<i>multiple regression</i>)	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan variabel <i>caring meritocracy</i> paling berpengaruh signifikan dengan t hitung > t tabel yaitu 3,208 > 2,015

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
5	Sentot Iskandar dan Gredi Granada Sembada (2012)	Pengaruh beban kerja, motivasi dan kepuasan Kerja terhadap kinerja pegawai bank bjb Cabang Padalarang	$X_1 =$ Beban Kerja $X_2 =$ Motivasi $X_3 =$ Kepuasan kerja $Y =$ Kinerja pegawai	Teknik analisis data yang digunakan adalah teknis analisis populasi, untuk mengetahui derajat keeratan hubungan antar variabel penelitian dan teknis analisis jalur untuk mengetahui pengaruh baik langsung maupun tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat dalam operasionalisasinya digunakan bantuan lisrel 8.30	Pengaruh Beban Kerja sangat besar terhadap motivasi dan kepuasan kerja pegawai, yang pada akhirnya akan mempengaruhi pula kinerja dalam pelaksanaan pekerjaan.
6	Ahmad Ahid Mudayana (2010)	Pengaruh Motivasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Nur Hidayah Bantul	$X_1 =$ Motivasi $X_2 =$ Beban Kerja $Y =$ Kinerja Karyawan	Teknik analisisnya menggunakan analisis univariat dan analisis bivariat. Analisis univariat digunakan untuk mengetahui frekuensi variabel-variabel yang akan diteliti. Analisis bivariat digunakan untuk menguji hipotesis antara 2 variabel yang diduga memiliki pengaruh dengan menggunakan uji korelasi	Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di RS Nur Hidayah Bantul.
7	Muthia Roza Linda, dkk (2014)	Analisis Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pesisir Selatan Dengan Menggunakan <i>Partial Least Square</i>	$X_1 =$ Beban Kerja $X_2 =$ Lingkungan Kerja $X_3 =$ Motivasi $Y =$ Kinerja Pegawai	Metode Penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan <i>Partial Least Square</i> (PLS)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja, lingkungan kerja dan motivasi secara simultan memiliki pengaruh cukup kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pesisir Selatan sebesar 51%..

2.3 Kerangka Pemikiran

Kinerja pegawai adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik dari kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Peningkatan kinerja karyawan bukan pekerjaan mudah yang dapat dikerjakan secara kilat, tetapi merupakan suatu rangkaian kegiatan yang menyangkut faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Beberapa hal yang mungkin mempengaruhi tingkat kinerja karyawan suatu perusahaan diantaranya adalah budaya organisasi dan beban kerja karyawan yang bersangkutan.

Budaya organisasi yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan. Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya suatu perusahaan.

Menurut Robbins (2011:230-280) terdapat 7 karakter utama, yang kesemuanya menjadi elemen-elemen penting budaya organisasi, yaitu: inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, *agresivitas* dan stabilitas.

Menurut Kotler dan Heskett dalam Puteri (2012) menyebutkan bahwa budaya perusahaan dapat dibentuk untuk peningkatan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya perusahaan. Bila proses internalisasi budaya organisasi menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka pegawai akan merasa identik dengan perusahaannya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal.

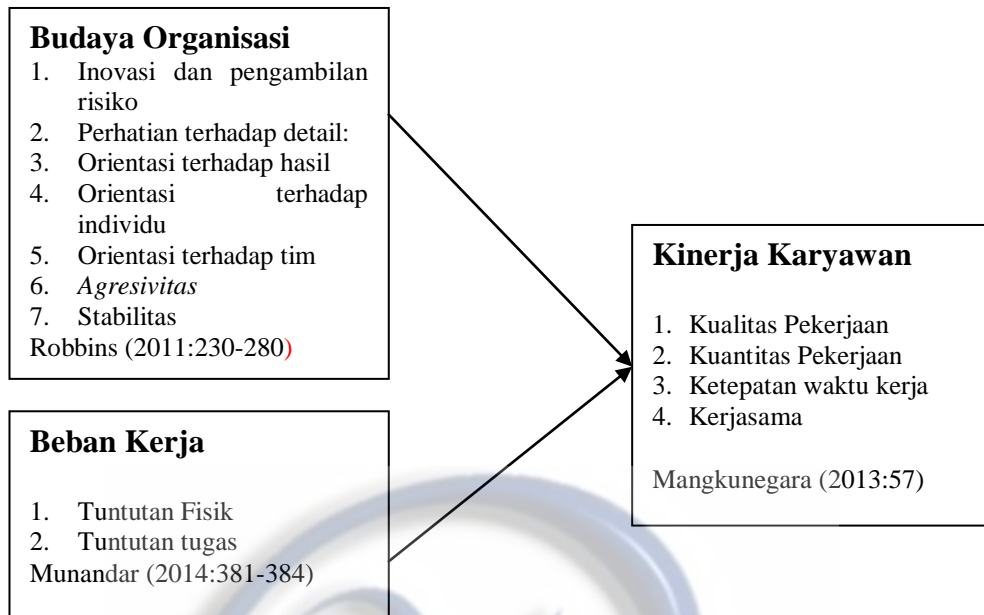
Beban kerja artinya setiap karyawan melaksanakan tugas pekerjaan yang dipercayakan untuk dikerjakan dan dipertanggung jawabkan oleh satuan organisasi atau seorang karyawan tertentu sesuai dengan kemampuan dan kesanggupan sehingga efektivitas kerja akan berhasil dengan baik. Robbins (2011:90) menyatakan

bahwa positif negatifnya beban kerja merupakan masalah persepsi. Persepsi didefinisikan sebagai suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka. Persepsi terhadap beban kerja berkaitan dengan faktor atribut peran dan pekerjaan. Hal ini dikarenakan persepsi terhadap beban kerja merupakan hal yang erat hubungannya dengan suatu pekerjaan, dimana individu memberikan penilaian mengenai sejumlah tuntutan tugas atau kegiatan yang membutuhkan aktivitas mental dan fisik yang harus ia selesaikan dalam waktu tertentu, apakah memiliki dampak positif atau negatif terhadap pekerjaannya.

Shah, *et al* (2011) menyatakan tekanan beban kerja dapat menjadi positif, dan hal ini mengarah ke peningkatan kinerja. Adanya penerapan beban kerja membuat karyawan dituntut untuk mengeluarkan seluruh potensi yang dimiliki. Beban kerja yang tinggi menjadikan penilaian kinerja yang dilakukan oleh supervisor menjadi sangat penting, karena berkaitan dengan kinerja serta besaran bonus yang akan diterima karyawan.

Shah, *et al* (2011) dalam Artadi (2015) menyebutkan bahwa perasaan tertekan menjadikan seseorang tidak rasional, cemas, tegang, tidak dapat memusatkan perhatian pada pekerjaan dan gagal untuk menikmati perasaan gembira atau puas terhadap pekerjaan yang dilakukan. Hal ini akan menghalangi seseorang mewujudkan sifat positifnya, seperti mencintai pekerjaan. Seseorang yang meyakini serta merasa bahwa tugas yang diberikan adalah sebagai tantangan yang harus dipecahkan meskipun tugas tersebut terlalu berlebihan maka seseorang tersebut dapat tetap merasa senang terhadap pekerjaannya. Sebaliknya jika tugas yang berlebihan tersebut diyakini dan dirasakan sebagai sebuah beban maka lambat laun mereka akan mengalami kelelahan baik kelelahan fisik maupun mental sehingga dapat menurunkan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi dan beban kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, maka paradigma penelitian dinyatakan dalam gambar ini:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.
- Beban kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.