

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Grand Theory*

Dalam hal ini, hipotesis metode yang paling banyak dipakai untuk memperoleh data umumnya hampir sama dengan teori yang digunakan. Alasan penggunaan teori tersebut adalah untuk mendukung penelitian berdasarkan kerangka dan sistem tertentu secara spesifik.

##### *Goal Setting Theory*

*Goal setting theory* adalah menjelaskan tujuan kinerja secara spesifik, jelas, dan menantang dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja seseorang. Orang yang memiliki tujuan yang jelas akan lebih terdorong untuk mencapai target terbaik yang diinginkan dikemukakan oleh *Edwin A. Locke* dkk (1960). ada tiga komponen utama dalam teori ini, pertama dibandingkan dengan tujuan yang mudah tidak ada tujuan yang seperti memotivasi orang untuk mencapai kemampuan terbaik mereka, sasaran yang jelas dan meningkatkan kinerja secara signifikan. Kedua adalah mempertahankan kemampuan yang stabil. Hal ini karena teori ini memotivasi kinerja meningkat seiring dengan komitmen terhadap tujuan. Ketiga hanya tiga teknik motivasi yang dipengaruhi oleh faktor-faktor termasuk pujian, umpan balik konstruktif, dan partisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan, usaha, dan ketekunan juga dapat memiliki manfaat intelektual. Penetapan tujuan tidak hanya mempengaruhi

motivasi seseorang melalui tiga mekanisme utama, yaitu pilihan, usaha, dan ketekunan,



tetapi juga memiliki manfaat kognitif yang signifikan. Dengan menetapkan tujuan yang jelas, seseorang dapat lebih terarah dalam membuat pilihan, meningkatkan upaya untuk mencapai tujuan, dan mempertahankan ketekunan ketika menghadapi masalah. Selain itu, penetapan objektif juga dapat mempengaruhi proses kognitif seseorang dalam menemukan cara-cara efektif untuk mencapai tujuan tersebut.

Teori ini juga menyatakan bahwa tindakan seseorang ditentukan oleh keyakinan dan perasaannya. Sasaran dapat diartikan sebagai tujuan atau ambang batas kerja. Setiap individu memiliki tujuan yang ingin dicapai. Jika seseorang memiliki pemahaman yang jelas tentang targetnya, ini akan berdampak pada langkah-langkahnya dan hasil akhirnya. Menurut teori ini, sasaran yang spesifik dan informasi yang akurat dapat meningkatkan kinerja individu dengan mempengaruhi arah tindakan dan keputusan mereka apabila suatu tujuan ditempuh dengan tekun dan memperoleh hasil, maka akan dimungkinkan terjadinya peningkatan prestasi kerja (kinerja), yang dicapai dengan mempunyai keterampilan dan kemampuan yang diperlukan.

Penelitian ini menggunakan *Goal Setting Theory* karena teori ini memberikan landasan yang kuat tentang bagaimana tujuan yang jelas, spesifik, dan menantang memotivasi individu untuk meningkatkan kinerja mereka. Teori ini membantu menjelaskan bagaimana faktor-faktor seperti fasilitas kerja, beban kerja, dan gaya kepemimpinan yang efektif dapat berfungsi untuk menetapkan tujuan yang meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Dengan memahami hubungan antara variabel-variabel ini melalui perspektif *Goal*

*Setting Theory*, dengan penelitian ini, dapat mengetahui strategi yang efektif untuk mengoptimalkan kinerja pegawai di Perumda Air Minum Tirta Mahameru Kabupaten Lumajang.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu bidang manajemen yang fokus pada pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Menurut Veithzal Rivai (2019), MSDM meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian SDM. MSDM juga melibatkan penerapan pengetahuan dan pengalaman yang sistematis untuk mengelola SDM secara efektif. Hal ini karena SDM memiliki peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga MSDM yang baik dapat membantu organisasi meningkatkan kinerja dan mencapai tujuannya itu sendiri.

Menurut Hidayat dan Taufik (2023), MSDM yang efektif dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dengan memotivasi dan memberdayakan karyawan. Pengelolaan SDM yang serius dapat memastikan bahwa kebutuhan karyawan selaras dengan tujuan organisasi, sehingga meningkatkan kinerja dan kesuksesan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus memprioritaskan pengelolaan SDM yang baik untuk mencapai kesuksesan jangka panjang itu sendiri.

Menurut Novitasari et al. (2021), Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah proses yang sistematis untuk menarik, memilih,

mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi dan individu.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah proses yang sistematis untuk menarik, memilih, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi dan individu. (Yanti et.al, 2023).

MSDM mencakup beberapa aspek utama, yaitu pengorganisasian, perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian. Semua aspek ini sangat penting dalam mengelola sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian dan pengalaman lapangan menunjukkan bahwa sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam kesuksesan organisasi (Nurmalasari & Karimah, 2020).

Tujuan MSDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang kompeten, terampil, dan produktif untuk meningkatkan kinerja dan kesuksesan organisasi. Kinerja SDM adalah prestasi kinerja merujuk pada hasil kerja atau prestasi yang dicapai oleh seseorang atau tim dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya pegawai perlu memiliki kemampuan dan keterampilan yang memadai dalam melaksanakan tugas kerjanya untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kinerja SDM merupakan perpaduan antara motivasi dan kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaan.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dilakukan dengan baik, dapat beroperasi secara efisien. Rekrutmen, seleksi, penempatan berdasarkan

kemampuan, pembinaan, pelatihan, dan pengembangan karier harus menjadi langkah awal dalam manajemen SDM yang profesional.

Peran SDM dalam organisasi untuk mencapai kesuksesan dan mempertahankan eksistensi di tengah persaingan bebas yang tanpa batas. Jika hal ini terjadi, maka yang bertanggung jawab terhadap SDM adalah pimpinan organisasi, bukan hanya para pekerja atau karyawan. Tentunya, para pemimpin yang profesional harus mampu mengelola SDM. Dengan demikian, SDM dapat dipahami sebagai pemanfaatan dan pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh individu oleh seorang pemimpin. Memahami fungsi manajemen menjadi hal yang sangat penting karena akan memudahkan pemahaman terhadap fungsi manajemen SDM yang pada akhirnya akan memudahkan dalam mengidentifikasi tujuan manajemen SDM. Dalam dunia bisnis, pengelolaan dan pemanfaatan SDM dikembangkan secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan dan pengembangan individu manusia sebagai pengelolanya.

#### **b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibun (2017:21) fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

##### **1. Fungsi Manajerial**

- a) Penyusunan rencana adalah proses pengorganisasian sumber daya untuk memenuhi tuntutan perusahaan dan mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Membuat program SDM adalah langkah pertama dalam

perencanaan. Penyusunan rencana dilakukan dengan menetapkan kerja kepegawaian.

- b) Pengelolaan merupakan proses penataan seluruh pegawai melalui penetapan tugas masing-masing, pengaturan hubungan antarpegawai, pelimpahan wewenang, serta penerapan integrasi dan koordinasi dalam struktur organisasi.
- c) Pengarahan dan pengadaan yaitu tindakan pada memandu seluruh anggota staf untuk berkolaborasi secara tepat dan tidak membuang waktu dalam mendukung tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.
- d) Pengendalian ialah tahapan untuk memastikan bahwa setiap pegawai mematuhi kebijakan bisnis dan mengikuti strategi. Tindakan perbaikan dan perbaikan yang direncanakan dilaksanakan jika terjadi penyimpangan atau kesalahan.

## 2. Fungsi Operasional

- a) penyediaan ialah tahapan perekrutan, pemilihan, penugasan, pengenalan dan pelatihan merupakan bagian dari pengadaan yang bertujuan untuk merekrut pekerja yang memenuhi tuntutan bisnis. Penyediaan yang lebih efektif sangat mendukung dalam mencapai tujuannya.
- b) Pengembangan ialah suatu upaya agar kemampuan teknis lebih optimal, pemahaman ilmiah, kapasitas berpikir rasional, serta etika kerja pegawai melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan dikenal sebagai pengembangan.



- c) Kompensasi ialah ketika suatu perusahaan memberikan gaji atau manfaat lain kepada pegawai secara finansial tunai atau barang, baik secara nyata ataupun tidak langsung terlihat.
- d) Pengintegrasian adalah perencanaan mempertemukan tuntutan pegawai dan kepentingan perusahaan untuk mendorong hubungan yang harmonis kerja sama yang menguntungkan semua belah pihak.
- e) Pemeliharaan merupakan aktivitas untuk menjaga atau meningkatkan kesehatan, keseimbangan fisik agar tetap produktif dan memiliki semangat kerja sehingga masa jabatan berakhir. Perawatan yang baik dilakukan yang efektif dilakukan.
- f) Perawatan melalui program kesejahteraan yang disusun berdasarkan kebutuhan mayoritas pegawai serta mengacu pada keselarasan internal dan eksternal.
- g) Aspek terpenting manajemen sumber daya manusia merupakan disiplin juga rahasia untuk mencapai tujuannya karena sulit agar tercapai tujuan terbesar tanpa disiplin terhadap pekerjaannya.
- h) Pemutusan hubungan kerja terjadi ketika hubungan pekerjaan individu dengan suatu perusahaan berakhir. Keinginan pegawai atau keinginan perusahaan berakhirnya kontrak kerja pensiun dan faktor-faktor sebagainya biasanya menjadi penyebab pemutusan hubungan kerja ini.

### **c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia (SDM) bertujuan mengelola, mengembangkan, dan mengoptimalkan potensi pegawai dalam suatu



organisasi agar dapat tercapai tujuannya organisasi secara optimal dan terukur.

Beberapa terdapat tujuan utama manajemen SDM

Cushway (2017:7) menyatakan bahwa tujuan dari manajemen sumber daya manusia berikut ini :

- 1) Berpartisipasi dalam penyusunan kebijakan SDM dalam menjamin perusahaan mempunyai karyawan yang berkinerja tinggi dan bersemangat dan selalu siap beradaptasi dengan perubahan dan melaksanakan hukum mereka.
- 2) Menerapkan dan menegakkan semua aturan dan praktik SDM yang membantu perusahaan mencapai tujuannya.
- 3) Berkontribusi pada perumusan strategi dan arah organisasi secara menyeluruh terutama yang berkaitan dengan isu-isu SDM.
- 4) Menawarkan dukungan dalam situasi yang memungkinkan para pimpinan untuk meningkatkan kesadaran organisasi.
- 5) Mengelola keadaan pada hubungan pegawai serta keadaan yang menantang agar tidak menghambat perusahaan agar mencapai hasil yang diinginkan.
- 6) Membentuk jaringan komunikasi antar manajemen perusahaan dan stafnya.
- 7) Pada manajemen SDM berperan sebagai penjaga nilai-nilai juga standar kelompok.

### **2.1.3 Fasilitas Kerja**

#### **a. Pengertian Fasilitas Kerja**

Fasilitas kerja ialah mendukung pegawai dalam melakukan kegiatan kerja di dalam suatu organisasi. Bagi suatu organisasi atau instansi fasilitas yang

memadai sangat dibutuhkan karena para pekerja bisa mencapai standar kualitas yang diharapkan.

Fasilitas kerja menurut Sedarmayanti (2018), meliputi semua prosedur operasional, dan struktur kerja, metode kerja, serta organisasi kerja baik individual maupun tim.

Menurut Asri (2019), fasilitas kerja merupakan sarana yang disediakan oleh organisasi untuk mendukung kelancaran operasional dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh pimpinan. Keberadaan fasilitas kerja yang memadai dapat memberikan dampak positif terhadap karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka.

Fasilitas kerja, seperti yang dikemukakan oleh Mantero (2022), adalah sarana yang digunakan untuk mendukung kelancaran pekerjaan dan meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan dari beberapa definisi di atas, bahwa fasilitas kerja memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung kinerja pegawai dan pencapaian tujuan organisasi. Fasilitas kerja mencakup berbagai sarana dan prasarana, baik berupa alat, bahan, lingkungan, metode kerja, maupun pengaturan kerja yang mendukung baik secara individu maupun kelompok. Fasilitas kerja yang memadai dan lengkap akan memberikan dampak positif terhadap efektivitas dan produktivitas pegawai, serta meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja mereka. Selain itu, fasilitas kerja juga berperan dalam memperlancar jalannya organisasi dan membantu manajemen sumber daya manusia dalam mencapai standar kerja yang ditetapkan.

### **b. Karakteristik Fasilitas Kerja**

Fasilitas kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan, serta kesejahteraan pegawai. Beberapa karakteristik utama fasilitas kerja.

Berdasarkan Juliani & Sari (2022), karakteristik fasilitas kerja yang memadai sangat penting bagi kelancaran aktivitas perusahaan atau lembaga, yaitu:

- 1) Mempunyai bentuk fisik dipakai atau digunakan secara aktif dalam kegiatan sehari-hari perusahaan.
- 2) Manfaat untuk masa depan memiliki jangka waktu yang relatif permanen dan memberikan manfaat untuk masa depan.

### **c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Fasilitas Kerja**

Menurut Robbins dalam Baskoro (2019:12) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi fasilitas kerja sebagai berikut:

- 1) Fasilitas alat kerja adalah produk atau peralatan yang dirancang khusus untuk digunakan dalam proses produksi.
- 2) Semua barang atau produk yang digunakan dalam pekerjaan sehari-hari dianggap sebagai fasilitas kerja. Peralatan ini berfungsi sebagai alat bantu, fasilitator, dan pelengkap kerja.
- 3) Fasilitas sosial adalah fasilitas yang diberikan oleh perusahaan untuk membantu pegawainya dalam kegiatan sehari-hari yang bersifat sosial, seperti tempat ibadah, kamar mandi, fasilitas kesehatan.

Sementara itu, Syahsudami (2018:50) mengemukakan enam faktor yang mempengaruhi fasilitas kerja antara lain:

- 1) Misi dan visi organisasi/perusahaan
- 2) Kebutuhan ruang dan fasilitas yang memadai untuk tempat beribadah
- 3) Kemampuan menyesuaikan diri
- 4) Nilai estetika
- 5) Lingkungan sosial dan fisik sekitar
- 6) Biaya proses pembangunan dan pengelolaan

#### **d. Indikator Fasilitas Kerja**

Menurut Asri (2017) terdapat beberapa indikator fasilitas kerja, yaitu sebagai berikut:

##### **1) Sesuai dengan kebutuhan**

Pegawai memiliki akses terhadap fasilitas kerja yang dapat digunakan sesuai kebutuhan untuk menyelesaikan tugas.

##### **2) Mampu mengoptimalkan hasil kerja**

Pekerja dapat menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan peralatan yang dibutuhkan untuk bekerja dengan baik.

##### **3) Mudah dalam penggunaan**

Fasilitas kerja yang tersedia sangat bermanfaat untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan dan harus mudah digunakan agar tidak terhambat.

##### **4) memperlancar alur kerja**

Ketersediaan fasilitas yang baik dan berfungsi akan mempercepat proses kerja dan memungkinkan staf menghasilkan dampak yang optimal.

#### 5) Pengaturan tempat yang sesuai

Penempatan fasilitas kerja yang tepat untuk mendukung proses kerja.

Sedangkan menurut Sabri dan Susanti (2021), indikator fasilitas kerja antara lain.

- a) Peralatan kerja, yaitu semua jenis benda yang berfungsi memproses suatu barang menjadi barang lainnya yang memiliki fungsi dan kegunaan lain.
- b) Perlengkapan kerja adalah segala sesuatu yang berfungsi sebagai alat bantu tidak langsung dalam produksi, mempercepat proses menciptakan kenyamanan dan meningkatkan kinerja pegawai. Contohnya adalah peralatan pengolahan data, dan perangkat komunikasi untuk menghubungkan keuangan perusahaan dan penyediaan fasilitas kerja.

Dengan kata lain fasilitas yang ditawarkan memadai untuk memenuhi standar kewajaran dan kepatutan fasilitas kerja disesuaikan secara proposional dengan tingkat keberhasilan keuangan perusahaan.

### 2.1.4 Beban Kerja

#### a. Pengertian Beban Kerja

Beban kerja menurut Koesomowidjojo (2017:21) merupakan suatu tipe tugas yang diberikan kepada pegawai yang harus diselesaikan dalam jangka waktu yang tidak menentu. Sementara itu, Prastiwi dkk. (2022) berpendapat bahwasannya beban kerja adalah banyaknya jumlah tugas yang harus diselesaikan oleh pegawai pada waktu yang relatif singkat. Apabila karyawan mampu mengelola beban kerjanya secara efektif juga menyesuaikan diri dengan berbagai tugas yang dibebankan oleh atasannya, maka hal tersebut

akan menjadi tanggung jawabnya. Sebaliknya apabila suatu tugas tidak dapat diselesaikan oleh karyawan dan kewajiban serta tanggung jawabnya tidak dapat dipenuhi, maka karyawan akan mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya serta aktivitas tersebut akan menjadi tanggungan yang berlebih. Ini juga bisa disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi kecepatan kerja kemungkinan terlalu tinggi, keterbatasan waktu yang terlalu singkat, volume kerja kemungkinan juga terlalu banyak dan lain sebagainya.

Beban kerja, menurut Krisdianto dkk. (2023), adalah banyaknya prosedur atau tugas yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja terbagi menjadi dua jenis, yaitu beban kerja psikologis dan beban kerja fisik. Pekerjaan berat seperti mengangkat dan mendorong dapat dianggap sebagai beban kerja fisik, sedangkan tingkat kompetensi yang dimiliki seseorang dalam hubungannya dengan orang lain dapat dianggap sebagai beban kerja psikologis. Karyawan cenderung akan meninggalkan perusahaan apabila beban kerja yang ditanggungnya dianggap berat dan menyebabkan kelelahan terus-menerus.

Azizah dkk. (2019), mendefinisikan beban kerja sebagai kapasitas tubuh dalam mengerjakan tugas. Tuntutan tugas atau pekerjaan, organisasi, dan tempat kerja dapat dianggap sebagai bentuk beban kerja. Beban kerja, sebagaimana didefinisikan oleh Munandar dalam Afrianty dkk. (2018), adalah tugas yang diberikan oleh karyawan untuk diselesaikan pada waktu tertentu dengan menggunakan kemampuan dan potensi yang dimiliki karyawan. Beban

kerja dapat dibagi lagi menjadi dua kategori, yaitu beban kerja kuantitatif dan beban kerja kualitatif. Seorang karyawan dapat mengalami kelebihan beban kerja jika manajemen memberikan beberapa tugas penting sekaligus sambil menambah beban kerja rutinnya.

Berdasarkan dari beberapa definisi di atas, bahwa beban kerja merujuk pada jumlah pekerjaan atau tugas yang diberikan kepada seorang pekerja untuk diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja dapat mencakup berbagai aktivitas yang harus diselesaikan, baik dalam bentuk beban fisik maupun psikologis. Tingkat keberhasilan seorang pekerja dalam menyelesaikan beban kerja bergantung pada kemampuan, keahlian, dan kemampuan adaptasi terhadap jumlah atau kompleksitas tugas yang diberikan. Jika seorang pekerja mampu mengelola beban kerja dengan baik, maka pekerjaan tersebut tidak akan terasa memberatkan. Sebaliknya, jika beban kerja terlalu berat, seperti karena waktu yang terbatas, volume tugas yang terlalu banyak, atau tuntutan keahlian yang tinggi, maka beban kerja dapat menjadi terlalu berat dan berdampak negatif pada kinerja serta kesejahteraan pekerja.

#### **b. Aspek Beban Kerja**

Menurut Gawron (2019) ada beberapa aspek beban kerja yang terdiri sebagai berikut:

- a) Aspek beban mental merupakan beban yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas. Jumlah beban yang dibutuhkan untuk mengingat informasi penting, fokus, dan membuat keputusan cepat tentang pekerjaan,



serta tingkat keterampilan dan kinerja yang dimiliki oleh individu, merupakan beban kerja mental.

- b) Aspek beban fisik merujuk pada beban yang dirasakan melalui kemampuan fisik seseorang. Beban ini dapat diamati dari seberapa besar tenaga fisik yang digunakan dalam menjalankan tugas. Apabila beban fisik yang ditanggung mendekati batas kemampuan tenaga karyawan, hal tersebut dapat menyebabkan stres dan kelelahan yang cepat pada karyawan.
- c) Salah satu komponen beban kerja adalah waktu, yaitu hasil yang diharapkan yang perlu dicapai dalam jangka waktu tertentu dan aktivitas atau pekerjaan yang menjadi perhatian manajer atau perusahaan bagi stafnya. Kinerja seseorang akan menurun jika jadwal kerja mereka tidak sejalan dengan tujuan mereka dan mereka tidak diawasi secara ketat.

### **c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja**

Beban kerja merupakan sejumlah tugas atau pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang individu dan juga kelompok dalam jangka waktu tertentu. Beberapa faktor yang dipengaruhi beban kerja tersebut.

Menurut Achyana (2016) aspek-aspek yang dipengaruhi beban kerja ada dua faktor sebagai berikut:

1. Aspek internal yang memengaruhi beban kerja adalah variabel-variabel yang berasal dari dalam diri individu, seperti jenis kelamin, usia, postur tubuh, kondisi kesehatan, serta faktor psikologis seperti motivasi, kepuasan, dan persepsi.

- a) Dalam menetapkan tanggung jawab atas suatu pekerjaan, lembaga dan organisasi dapat mempertimbangkan faktor-faktor seperti jenis kelamin, usia, postur tubuh, dan kondisi kesehatan.
  - b) Tingkat motivasi seseorang akan menentukan kualitas pekerjaannya. Seseorang yang tidak memiliki motivasi terhadap tugasnya, tentu saja akan melakukan tugasnya secara berbeda dari yang telah ditetapkan oleh organisasi.
  - c) Lingkungan kerja yang mendukung, gaji yang tinggi, dan kepuasan kerja, semuanya memiliki dampak yang sama terhadap beban kerja karyawan. Karyawan yang tidak puas dengan bidang pekerjaannya akan mengalami dampak psikologis yang membuat pekerjaannya terasa memberatkan dan menantang, yang akan memengaruhi kinerjanya.
2. Faktor Eksternal yaitu beban kerja yang berasal dari luar tubuh pekerja yaitu:
- a) Kenyamanan dan kualitas kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang nyaman. Sebaliknya, jika lingkungan kerja tidak membuat karyawan nyaman dalam menyelesaikan pekerjaannya. Karena lingkungan yang kurang mendukung, pekerja mungkin tidak menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar atau tujuan yang telah ditentukan.
  - b) Tugas fisik adalah tugas yang melibatkan penggunaan alat yang tepat untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efisien. tugas yang terkait dengan pekerjaan, termasuk tingkat kesulitan yang dihadapi dalam menyelesaikan tugas.

c) Organisasi kerja juga berperan dalam menentukan bagaimana tugas dan tanggung jawab di antara pegawai. Hal ini, mencakup pengaturan jadwal kerja, pembagian tugas, dan hubungan antar departemen.

Sementara itu, menurut Tampubolon (2023) faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja antara lain :

#### 1. Faktor tuntutan tugas

Kekhasan masing-masing karyawan dapat dipertimbangkan saat menganalisis tugas yang mereka lakukan untuk mengevaluasi beban setiap pekerjaan.

#### 1. Pekerjaan

Intuisi alami mungkin menjadi sumber jumlah energi yang dicurahkan untuk suatu tugas, tetapi ketika tuntutan pada pekerjaan setiap individu meningkat, jumlah usaha mungkin tidak.

#### 2. Beban Kerja

Kinerja berkaitan dengan tingkat kinerja yang perlu dicapai. Tidak mungkin bagi metrik kinerja untuk menunjukkan matriks beban kerja secara keseluruhan.

### **d. Indikator Beban Kerja**

Menurut Anastasya (2019) indikator yang mempengaruhi beban kerja yaitu:

a. Jam kerja adalah waktu untuk melakukan pekerjaan, dapat di laksanakan siang hari dan/atau malam hari

- b. Standar pekerjaan adalah pedoman atau acuan yang digunakan untuk menetapkan cara, prosedur, atau kriteria dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas.
- c. Penggunaan waktu kerja merujuk pada cara waktu yang tersedia untuk bekerja dipergunakan atau dialokasikan selama jam kerja.
- d. Banyaknya pekerjaan merujuk pada jumlah tugas atau aktivitas yang perlu diselesaikan dalam suatu periode waktu tertentu. Ini mencakup berbagai pekerjaan yang dibebankan kepada individu atau kelompok dalam organisasi, baik dalam bentuk tugas rutin, proyek khusus, maupun pekerjaan yang tidak terduga.
- e. Beban waktu adalah jumlah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas tertentu.

Sedangkan menurut Putra (2021) terdapat 4 indikator dalam beban kerja yaitu:

1. Sasaran yang ingin dicapai.

Penilaian seseorang terhadap cakupan tugas yang diberikan kepadanya, seperti pengepakan, penggulungan, penggilingan, dan pengangkutan. Pendapat tentang hasil pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

2. Kondisi Kerja.

Meliputi bagaimana seseorang memandang keadaan disekitar pekerjaannya seperti, membuat keputusan cepat saat menangani peralatan yang rusak serta menangani keadaan yang tidak terduga seperti bekerja melebihi waktu yang ditentukan.

### 3. Pemanfaatan Waktu.

Agar orang dapat memanfaatkan waktu secara efektif dan efisien, waktu yang tersedia merupakan skala prioritas dan jadwal yang telah ditetapkan. Hal ini memungkinkan mereka untuk menyelesaikan satu unit pekerjaan sejak awal proses kerja di tempat kerja yang sesuai.

### 4. Standar Kerja.

Persepsi yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya, seperti emosi yang muncul terkait dengan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

## 2.1.5 Gaya Kepemimpinan Partisipatif

### a. Pengertian Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Menurut (Mudhofar, M., 2019) berpendapat kepemimpinan adalah kemahiran seseorang sehingga mampu mempengaruhi orang lain atau pegawai agar mau mengikuti perintah dan bimbingannya, dengan kata lain kepemimpinan adalah sebuah daya dan kemampuan seseorang ketika mengajak kelompok tertentu untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Peran kepemimpinan adalah untuk menciptakan arah yang jelas, membangun komitmen, dan menggerakkan anggota organisasi menuju tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga berfungsi untuk menginspirasi, memotivasi, serta memberikan contoh dan arahan agar anggota tim dapat berkolaborasi secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin harus mampu menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan

individu, mengelola perubahan, serta menjaga komunikasi yang baik untuk memastikan tercapainya tujuan bersama (Mudhofar, M., & Gumanti, T. A., 2018).

Gaya kepemimpinan partisipatif menurut Hasibun (2016) merupakan salah satu cara seorang pemimpin dalam membina keharmonisan antara tempat kerja dengan karyawannya, yang pada akhirnya akan menumbuhkan loyalitas karyawan terhadap organisasinya.

Menurut Permana & Karwanto (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif melibatkan terjadinya pembagian kekuasaan dan kolaborasi dengan bawahan berupa dialog atau konsultasi antar sesama dalam pembuatan keputusan untuk memecah masalah.

Soelistya (2021) gaya kepemimpinan partisipatif sebagai gaya kepemimpinan yang mengajak atau memberdayakan pegawai untuk terlibat langsung dalam pekerjaan organisasi, serta menekankan pada adanya kerja kelompok yang terbuka hingga ke tingkat terbawah organisasi, dan pengambilan keputusan dalam organisasi akan dilakukan dengan keterlibatan bawahan, metode ini juga erat hubungannya dengan metode komunikasi dua arah.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif di mana pemimpin melibatkan anggota tim atau bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin yang menerapkan gaya ini memberikan kesempatan bagi bawahan untuk memberikan masukan, ide, dan saran dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, wewenang

dan tanggung jawab tidak sepenuhnya berada pada pemimpin, melainkan didistribusikan secara lebih merata.

### **b. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan**

Jenis-jenis gaya kepemimpinan menurut Siagin dan Busro (2018:229), antara lain :

- 1) Gaya kepemimpinan otokratis merupakan seorang pemimpin yang otokratis memiliki wewenang penuh untuk menetapkan aturan dan regulasi, penetapan tujuan dan sasaran, dan juga melihat semua operasi perusahaan tanpa melibatkan karyawan.
- 2) Gaya kepemimpinan militeristik ialah seorang pemimpin yang menjalankan kepemimpinan militer mengharapkan tingkat disiplin yang tinggi dari para pengikutnya dan memanipulasi mereka dengan memberi mereka perintah yang harus mereka ikuti.
- 3) Gaya kepemimpinan paternalistik merupakan seorang pemimpin yang menganut gaya kepemimpinan paternalistik terus-menerus melindungi para pengikutnya karena ia yakin bahwa para pengikutnya tidak memiliki kapasitas untuk membuat keputusan sendiri.
- 4) Gaya kepemimpinan karismatik merupakan seorang pemimpin yang karismatik adalah pemimpin yang memancarkan daya tarik yang tinggi, yang memungkinkannya untuk memengaruhi para pengikutnya secara positif dan membantu organisasi mencapai tujuannya.



- 5) Gaya kepemimpinan persuasif merupakan seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan persuasif terus-menerus berkonsultasi dan bekerja dengan para anggota timnya untuk mencapai tujuan perusahaan.
- 6) Gaya kepemimpinan yang melibatkan pegawai, pemimpin bekerja sama dengan tim untuk membuat keputusan yang berdampak pada kelompok, terutama dalam situasi yang kompleks.

### **c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Faktor yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan menurut Reitz (2017), antara lain:

#### **1) Karakter Pemimpin**

Harapan, latar belakang pendidikan, dan pengalaman sebelumnya seorang pemimpin dapat memengaruhi gaya kepemimpinannya.

#### **2) Perilaku yang Baik**

Seseorang dapat menggunakan perilaku dan harapan yang baik sebagai panduan untuk memilih gaya kepemimpinan yang terbaik.

#### **3) Perilaku Bawahan**

Efektivitas dan gaya kepemimpinan dapat dipengaruhi oleh kinerja bawahan. Jenis kepemimpinan yang harus digunakan juga dapat dipengaruhi oleh pengalaman dan latar belakang pendidikan.

#### **4) Harapan dan Perilaku Rekan Kerja**

Saran dan pendapat rekan kerja dapat memengaruhi gaya kepemimpinan yang diterapkan dan menentukan kinerja atasan.

#### **5) Kebutuhan Tempat Kerja**

Gaya kepemimpinan atasan akan ditentukan oleh tuntutan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada bawahan.

#### 7) Kebijakan dan Iklim Organisasi

Semua harapan dan perilaku karyawan dipengaruhi oleh iklim dan kebijakan organisasi, yang pada akhirnya memengaruhi gaya kepemimpinan atasan.

Sementara itu, menurut Joseph Reitz (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan antara lain:

- 1) Pemilihan gaya kepemimpinan akan dipengaruhi oleh kepribadian pemimpin, yang meliputi cita-cita, latar belakang, dan pengalamannya.
- 2) Perilaku dan harapan atasan
- 3) Gaya kepemimpinan seperti apa yang dipengaruhi oleh sifat, harapan, dan perilaku bawahan.
- 4) Spesifikasi tugas setiap tugas yang diberikan kepada bawahan akan menentukan yang memengaruhi cara pemimpin.
- 5) Harapan dan perilaku bawahan dipengaruhi oleh kebijakan organisasi.
- 6) Harapan dan perilaku rekan kerja.

#### **d. Indikator Gaya Kepemimpinan Partisipatif**

Menurut Sutrisno (2017) ada beberapa indikator gaya kepemimpinan partisipatif yaitu sebagai berikut:

1. Kepemimpinan persuasif pemimpin memotivasi dan mengarahkan bawahan atau pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan, yaitu tercapainya target harian pegawai

2. Kerjasama pemimpin mengarahkan bawahan atau pegawai akan pekerjaannya dan membantu menyelesaikan permasalahan yang terjadi pada pegawai.
3. Pemimpin melakukan komunikasi dengan pegawai sebagai bentuk interaksi dalam mengatur pegawai. Komunikasi yang baik berjalan baik antar pimpinan dan bawahan akan mengakibatkan miskomunikasi sehingga pekerjaan tidak dapat terselesaikan.
4. Partisipasi pemimpin melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan yang akan diambil, hal ini dilakukan sebagai upaya kebijaksanaan dalam pengambilan keputusan yang di ambil nantinya.
5. Pengambilan keputusan pemimpin bertanggung jawab terhadap bawahannya baik dalam proses pengambilan keputusan maupun setelah keputusan itu dibuat. Pemimpin harus tepat dalam memungut setiap keputusan dan harus sesuai dengan apa yang menjadi kebutuhan perusahaan.

Indikator gaya kepemimpinan menurut Kartono (2019), sebagai berikut:

- 1) Kemampuan seorang pemimpin untuk memilih satu atau lebih kemungkinan dan yang paling sesuai berdasarkan perhitungan dikenal sebagai kemampuan pengambilan keputusan.
- 2) Kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya agar menggunakan semua keterampilan mereka untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya dikenal sebagai kemampuan motivasi.

- 3) Kemampuan seorang pemimpin untuk mengomunikasikan ide, pikiran, atau arahan kepada bawahannya dalam bahasa yang jelas dan mudah dipahami dikenal sebagai kemampuan komunikasi.
- 4) Dengan menggunakan wewenang dan kekuasaan jabatan untuk mencapai tujuan jangka panjang, termasuk memberikan instruksi yang bersifat memaksa tentang apa yang harus dilakukan bawahan, pemimpin dapat memengaruhi bawahan untuk mengikuti keinginan mereka.
- 5) Kemampuan mengatur emosi mengacu pada kesadaran pemimpin akan emosi positif dan negatif serta kemampuan mereka untuk mengekspresikannya melalui tindakan yang konstruktif. Pemimpin dengan keterampilan pengaturan emosi yang kuat akan mendekati masalah dengan objektivitas dan realisme yang lebih besar.

Sedangkan Veitzhal Rivai (2018: 53) menyatakan bahwa seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya harus mampu mengarahkan lembaga atau organisasinya. Kepemimpinan sendiri terbagi ke dalam lima dimensi, yaitu:

1. Kemampuan interpersonal dan kolaborasi yang kuat
  - a. Mendorong kolaborasi dengan bawahan
  - b. Membangun ikatan yang kuat dengan bawahan untuk menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya
2. Keterampilan efektivitas
  - a. Mampu melampaui kemampuan sendiri
  - b. Menyelesaikan proyek sesuai jadwal

- c. Kepemimpinan partisipatif
  - a. Mampu membuat keputusan setelah mempertimbangkan dengan saksama
  - b. Mampu menyelidiki masalah yang muncul di tempat kerja
- 4. Kemampuan untuk menetapkan pekerjaan atau waktu
  - a. Bersedia untuk menggabungkan kepentingan organisasi dan pribadi untuk melayani tujuan yang lebih besar, seperti tujuan organisasi sambil mengalokasikan waktu yang tersisa untuk kebutuhan pribadi
  - b. Mampu menyelesaikan tugas tepat waktu
- 5. Mendelegasikan wewenang atau tugas
  - a. Tugas pemimpin untuk menentukan tugas mana yang harus diselesaikan sendiri dan mana yang harus diselesaikan dalam kelompok
  - b. Menawarkan arahan dan pelatihan pengambilan keputusan.

### **2.1.6 Kinerja Pegawai**

#### **a. Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan hal yang krusial bagi perkembangan suatu organisasi atau perusahaan. Semakin baik kinerja seorang individu, maka akan semakin mudah pula bagi organisasi untuk mencapai tujuannya (Kusjono & Ratnasari, 2019). Kinerja karyawan menurut Arifin dkk. (2019) merupakan hasil kerja yang telah diselesaikan oleh sekelompok karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai tindakan atau prosedur yang sesuai dengan kapasitas untuk mencapai keberhasilan yang diinginkan (Saripuddin & Handayani, 2017).

Menurut Rachmawati (2017), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditunjukkan oleh karyawan sebagai hasil pencapaiannya sehubungan dengan jabatan yang diembannya di dalam suatu perusahaan. Berdasarkan berbagai definisi kinerja yang dikemukakan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil usaha individu atau kelompok yang dilakukan oleh suatu perusahaan sesuai dengan kebijakannya untuk mencapai tujuannya.

Kinerja menurut Kasmir (2023) merupakan hasil dari usaha dan perbuatan yang dilakukan dengan menyelesaikan tugas dan kewajiban yang diberikan dalam jangka waktu tertentu. Baik organisasi maupun personelnnya ingin melihat kinerja yang lebih baik. Demi hasil usaha dan keberhasilan finansial, organisasi menginginkan para pekerjanya berkinerja baik.

#### **b. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai**

Menurut (Sugianti, 2017) menekankan bahwa kinerja tidak terjadi tanpa sebab, tetapi ada faktor-faktor tertentu yang mempengaruhi. Menurut pandangannya, 3 faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a) Unsur-unsur internal karyawan kompetensi, kemampuan, potensi, dan latar belakang kesehatan fisik dan mental, motivasi, semangat, dan kebahagiaan kerja merupakan contoh-contoh faktor internal karyawan.

- b) Aspek pemanfaatan teknologi sebagai bagian dari lingkungan internal organisasi metode manajemen, gaji, pemimpin, suasana kerja, rekan kerja, pelatihan, dan sumber daya pendukung merupakan contoh-contoh unsur lingkungan internal organisasi.
- d) Aspek Lingkungan Eksternal Organisasi Lingkungan eksternal organisasi meliputi budaya dan agama masyarakat, serta aspek sosial, politik, dan ekonomi.

Adapun Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Kasmir (2019:189) adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan dan keahlian khusus
- 2) Pengetahuan
- 3) Desain pekerjaan
- 4) Kepribadian
- 5) Motivasi di tempat kerja
- 6) Keteladanan
- 7) metode kepemimpinan
- 8) nilai-nilai perusahaan
- 9) Kesenangan di tempat pekerja
- 10) Suasana di tempat pekerja
- 11) Kesetiaan
- 12) Dedikasi

### **c. Indikator Kinerja Pegawai**



Menurut Husni Mubarak (2020), indikator untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara personal antara lain :

- 1) Standar pekerjaan adalah ukuran seberapa baik seorang karyawan melaksanakan tugasnya, sebagaimana ditentukan oleh kesempurnaan tugas tersebut dalam kaitannya dengan bakat dan kemampuannya.
- 2) Kuantitas, yang dapat digambarkan sebagai sejumlah unit atau siklus kegiatan yang harus diselesaikan, sejumlah yang dihasilkan.
- 3) Dilihat dalam perspektif koordinasi hasil dan optimalisasi waktu, ketepatan waktu diartikan sebagai sejauh mana suatu aktivitas dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan.
- 4) Efektivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya seperti tenaga kerja, modal, teknologi, dan bahan baku untuk mencapai hasil yang maksimal.
- 5) Komitmen kerja adalah seberapa besar anggota bernaung di bawah perusahaan dan memiliki etos kerja yang kuat terhadap lembaga.

Sedangkan menurut Kasmir (2019:208-209) Ada beberapa indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas kinerja dapat diukur dengan memeriksa kualitas pekerjaan yang dilakukan dengan metode tertentu.
2. tolak ukur kinerja, seseorang juga dapat mempertimbangkan jumlah capaian yang diperoleh oleh individu atau kelompok.
3. Waktu untuk beberapa tugas, memiliki waktu penyelesaian tugas yang terbatas. Wajar untuk menyimpulkan bahwa kinerja yang buruk akan terjadi

akibat pelanggaran tenggat waktu atau ketidakpatuhan, dan sebaliknya. Kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau memberikan hasil dalam jangka waktu tertentu dikenal sebagai ketepatan waktu.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Studi sebelumnya yang dilakukan oleh sejumlah kajian sebelumnya menunjukkan hasil terkait pengaruh fasilitas kerja, beban kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dengan rincian berikut ini :

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti/Tahun	Judul	Variabel	Alat analisis	Hasil
1.	Hutabarat (2020)	Pengaruh Beban Kerja, Iklim Kerja, Fasilitas Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah DJP Sumatera Utara	Beban Kerja (X1) Iklim Kerja (X2) Fasilitas Kerja (X3) Motivasi Kerja (X4) Kinerja Pegawai (Y)	analisis Regresi linier berganda	Beban kerja tidak berpengaruh signifikan, sedangkan iklim kerja, fasilitas kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
2.	Wibisono (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Fasilitas Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barru	Gaya Kepemimpinan (X1) Fasilitas Kerja (X2) Kepuasan Kerja (X3) Kinerja Pegawai (Y)	Analisis linier berganda	Uji simultan gaya kepemimpinan, fasilitas kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.
3	Tanjung (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, lingkungan kerja, beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja Karyawan Lamoist Layer Cakes	Gaya Kepemimpinan (X1) Lingkungan Kerja (X2) Beban Kerja (X3) Kompensasi (X4) Kinerja Karyawan (Y)	Analisis deskriptif	Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, beban kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Rayhan (2022)	Pengaruh Beban	Beban Kerja	Analisis	beban kerja dan fasilitas kerja

No	Nama Peneliti/Tahun	Judul	Variabel	Alat analisis	Hasil
		Kerja dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT. WIEDA Sejahtera	(X1) Fasilitas Kerja (X2) Efektivitas Kerja Karyawan (Y)	regresi linier berganda	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5.	Rahmadani (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Meulaboh	Gaya Kepemimpinan (X1) Beban Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Analisis regresi linier berganda	gaya kepemimpinan bernilai positif dan berpengaruh signifikan, sedangkan beban kerja bernilai positif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Manullang (2022)	Pengaruh Disiplin Kerja, Fasilitas Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hilon Sumatera	Disiplin Kerja (X1) Fasilitas Kerja (X2) Beban Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Analisis regresi berganda	Disiplin kerja, fasilitas kerja dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Dwinanda (2023)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Fasilitas Kerja, Dan Beban kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada PT. lembah karet Padang	Lingkungan Kerja (X1) Fasilitas Kerja (X2) Beban Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	regresi linear berganda	Lingkungan kerja, fasilitas kerja, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8.	Bunga (2023)	Pengaruh Fasilitas Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sikka	Fasilitas Kerja (X1) Beban Kerja (X2) Kinerja Pegawai (Y)	Regresi linier berganda	Disiplin kerja, fasilitas kerja, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
9.	Fitriyani (2024)	Pengaruh fasilitas kerja, gaji karyawan dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Pembiayaan Rakyat Syariah	Fasilitas Kerja (X1) Gaji Karyawan (X2) Gaya Kepemimpinan (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Analisis regresi linier berganda	Fasilitas kerja memiliki pengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan sedangkan gaji karyawan dan gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

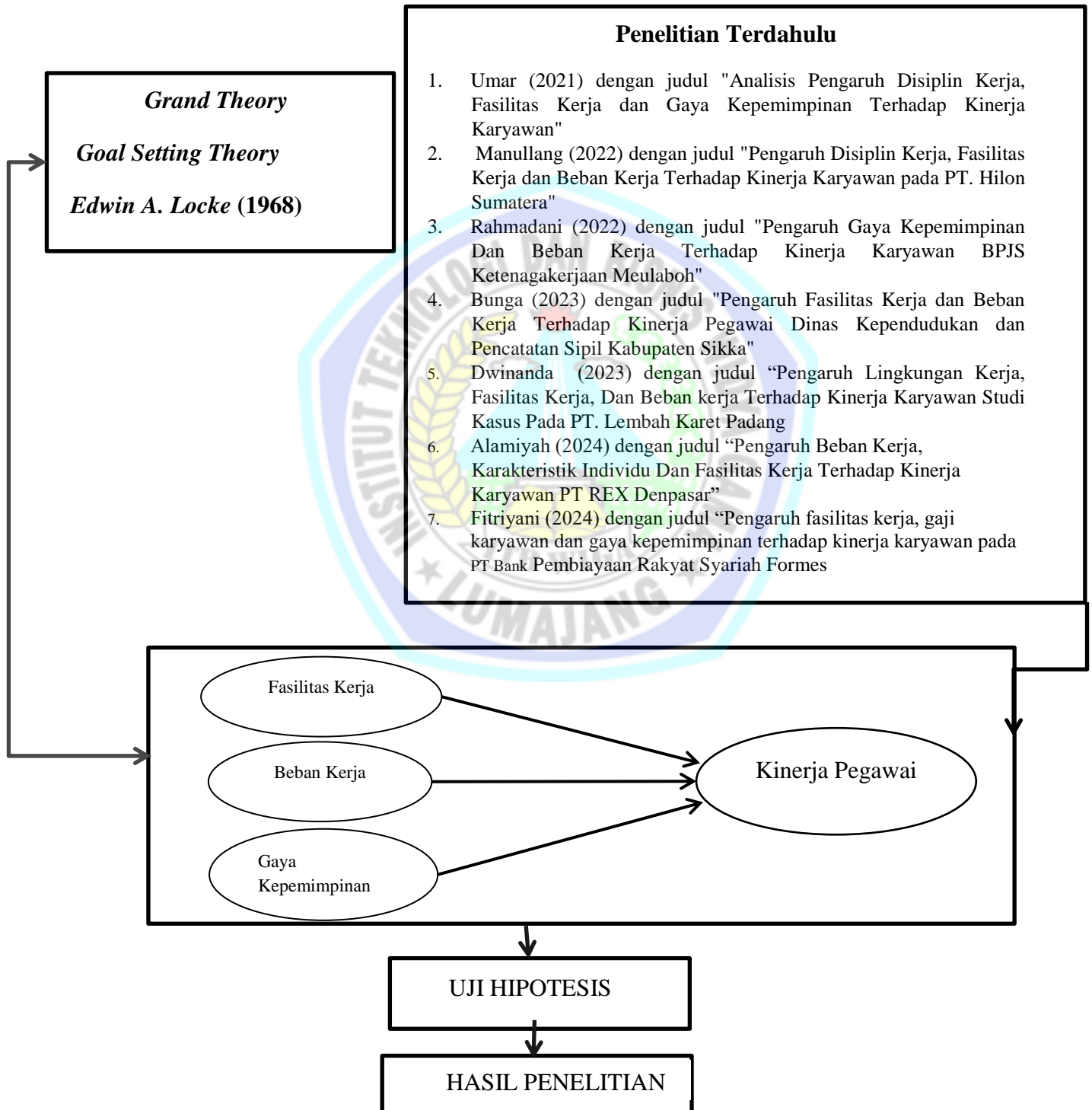
No	Nama Peneliti/Tahun	Judul	Variabel	Alat analisis	Hasil
Formes					
10	Alamiyah (2024)	Pengaruh Beban Kerja, Karakteristik Individu Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT REX Denpasar	Lingkungan Kerja (X1) Beban Kerja (X2) Fasilitas Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Analisis regresi linier berganda	lingkungan kerja dan fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan, beban kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

## 2.3 Kerangka Penelitian

### 2.3.1 Kerangka Pemikiran

Menurut Sapto Haryoko (2017), mengatakan bahwa struktur pemikiran merupakan suatu riset yang di mana variabel yang digunakan ada dua atau lebih. Sehingga, kerangka berpikir berisi catatan variabel yang jadi topic maupun faktor tertentu yang berhubungan dengan aktivitas riset serta penyusunan. Maka dari itu, kerangka berpikir tersebut terdiri dari beberapa variabel yang kemudian yang akan dijelaskan dalam penelitian ini.

Sebuah model konseptual tentang bagaimana teori terhubung ke banyak elemen yang telah diakui sebagai kesulitan yang signifikan adalah kerangka berpikir. Hubungan antara variabel independen yaitu Fasilitas Kerja ( $X_1$ ), Beban Kerja ( $X_2$ ), dan Gaya kepemimpinan ( $X_3$ ) serta terdapat variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai (Y), (Sugiyono, 2015:128).



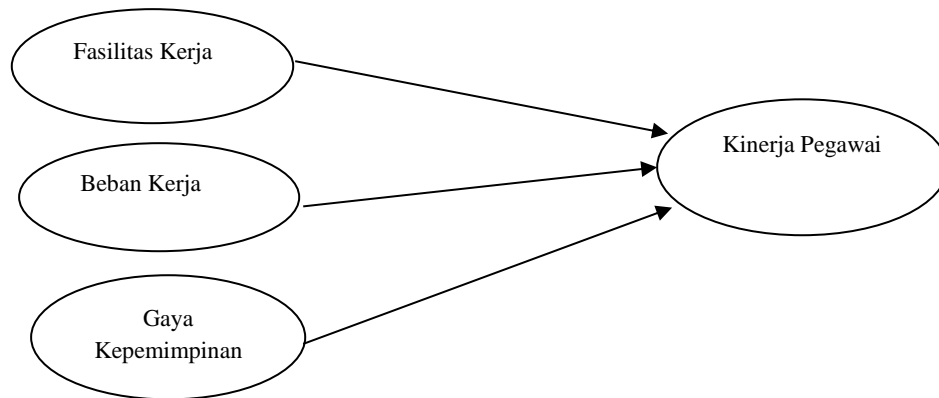


**Gambar 2.1 Kerangka Penelitian**

Sumber : Berdasarkan teori yang relevan dan penelitian terdahulu



### 2.3.2 Kerangka Konseptual



**Gambar 2.2 Kerangka Konseptual**

Sumber : Diolah Peneliti 2025

**Keterangan:**

→ : Secara Parsial

### 2.4 Hipotesis

Hipotesis, sebagaimana didefinisikan oleh Anshori, M. (2017:47), adalah deskripsi tentang hubungan antara satu variabel dengan variabel lain yang bersifat lemah atau sementara. Hipotesis ini berfungsi sebagai ramalan jangka pendek tentang hubungan antara variabel, yang kebenarannya akan diselidiki lebih lanjut.

Menurut Mufarrikoh (2020: 71), hipotesis adalah suatu pernyataan tentang satu atau beberapa populasi yang harus divalidasi melalui suatu proses pengujian hipotesis. Prosedur ini memerlukan perbandingan nilai hipotesis dalam populasi dengan nilai sampel yang diperoleh dari data penelitian. Hasil pengujian hipotesis hanya ada dua: hipotesis diterima atau ditolak. Teori berikut dapat dikemukakan berdasarkan berbagai definisi yang diberikan di atas.



### **a. Hipotesis Pertama**

Menurut Sabri dan Susanti (2021), fasilitas kerja merupakan instrumen atau sarana untuk mendukung operasional bisnis dan menjaga kesejahteraan karyawan, suatu korporasi wajib menyediakan seluruh fasilitas kerja, baik fasilitas langsung maupun fasilitas pendukung.

Fasilitas kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai di suatu organisasi. Fasilitas yang memadai, seperti perlengkapan kerja, ruang kerja yang nyaman, teknologi pendukung, serta lingkungan fisik yang bersih dan aman, dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif. Ketika pegawai merasa didukung oleh lingkungan kerja yang baik, mereka cenderung lebih fokus, semangat, dan produktif dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya, fasilitas kerja yang kurang memadai dapat menghambat proses kerja, menurunkan motivasi, serta meningkatkan tingkat stres kerja. Hal ini secara langsung berdampak pada penurunan kualitas maupun kuantitas hasil kerja pegawai. Oleh karena itu, penyediaan fasilitas kerja yang baik menjadi bentuk perhatian organisasi terhadap kenyamanan dan kebutuhan pegawainya.

*Goal setting theory* yang dikemukakan oleh Edwin A. Locke dkk (1960) menyatakan Karena ini adalah teori motivasi, semakin banyak sasaran yang ada, semakin baik pula kinerjanya. Dengan kata lain, sasaran yang spesifik dan menantang menghasilkan kinerja yang jauh lebih tinggi daripada sasaran yang mudah, tanpa sasaran, atau bahkan penetapan sasaran yang abstrak, seperti memotivasi orang untuk melakukan yang terbaik atau mempertahankan kemampuan yang konstan.

Teori ini didukung oleh riset yang dilakukan oleh Akbar (2017) yang berjudul "Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas PU Bina Marga Provinsi Sul-Sel" menunjukkan hasil bahwa fasilitas kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, peneliti mengajukan hipotesis pertama pada penelitian ini sebagai berikut:

**H1 : Fasilitas kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perumda Tirta Mahameru Kabupaten Lumajang**

#### **b. Hipotesis Kedua**

Beban kerja sebagaimana yang didefinisikan oleh Siswanto dalam Nova Ellyzar (2017:38) adalah sekumpulan tugas yang harus dilaksanakan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan secara metodis dalam kurun waktu tertentu dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisis beban kerja, atau teknik manajemen lainnya guna mengumpulkan data mengenai keberhasilan dan efisiensi kerja suatu unit organisasi.

Beban kerja adalah suatu kondisi di mana volume, intensitas, dan kompleksitas tugas yang diberikan kepada pegawai memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap pencapaian kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Beban kerja bukan hanya mencakup jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan, tetapi juga mencakup dimensi waktu, tanggung jawab, tingkat kesulitan, dan tekanan psikologis yang menyertainya.

*Job performance theory* adalah nilai dari kumpulan tindakan pekerja yang berkontribusi positif atau negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi (Colquitt et al., 2008:37). Teori ini menekankan esensi dari performance adalah himpunan

perilaku pegawai yang berkontribusi untuk pencapaian tujuan organisas. Selain itu, karena kinerja pegawai merupakan perilaku yang diharapkan dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi atau tujuan perusahaan.

Teori ini didukung oleh riset yang dilakukan oleh Sari et.al (2020) yang berjudul "Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Mido Pekanbaru" menunjukkan hasil bahwa beban kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk itu, peneliti mengajukan hipotesis kedua pada penelitian ini sebagai berikut:

**H2 : Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perumda Tirta Mahameru Kabupaten Lumajang**

### **c. Hipotesis Ketiga**

Soelistya (2021) gaya kepemimpinan partisipatif sebagai gaya kepemimpinan yang mengajak atau memberdayakan pegawai untuk terlibat langsung dalam pekerjaan organisasi, serta menekankan pada adanya kerja kelompok yang terbuka hingga ke tingkat terbawah organisasi, dan pengambilan keputusan dalam organisasi akan dilakukan dengan keterlibatan bawahan, metode ini juga erat hubungannya dengan metode komunikasi dua arah.

Gaya kepemimpinan partisipatif adalah suatu pendekatan kepemimpinan yang menekankan keterlibatan aktif bawahan dalam proses pengambilan keputusan, perumusan kebijakan, dan penyelesaian masalah di lingkungan kerja. Pemimpin yang menerapkan gaya ini tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai fasilitator yang membuka ruang diskusi, mendengarkan aspirasi, serta mempertimbangkan pendapat bawahannya sebelum menetapkan suatu keputusan.

Gaya kepemimpinan ini menciptakan suasana kerja yang lebih demokratis dan kolaboratif, sehingga mendorong terbentuknya hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan. Kepemimpinan partisipatif diyakini dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, memperkuat motivasi kerja, serta menumbuhkan loyalitas dan tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang diemban.

*Behavior leadership theory* menurut Yulk (2001), perilaku kepemimpinan adalah kepribadian pemimpin yang diekspresikan dan digunakan sebagai jenis aktivitas kepemimpinan dalam kaitannya dengan pengelolaan tugas dan interaksi dengan komponen organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang mengembangkan teori kepemimpinan perilaku. Menurut gagasan ini, agar para pemimpin dapat memimpin secara efektif, mereka harus menyadari tingkat kedewasaan tenaga kerja mereka. Cara seorang pemimpin memberikan instruksi, menugaskan pekerjaan, berkomunikasi, membuat pilihan, menegur bawahan, dan sebagainya merupakan contoh perilaku dan gaya bertindak mereka.

Teori ini didukung oleh riset oleh (Fahroby et.al, 2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk itu, peneliti mengajukan hipotesis ketiga pada penelitian ini sebagai berikut:

**H3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perumda Tirta Mahameru Kabupaten Lumajang**