

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Dalam suatu organisasi diperlukan manajemen untuk mengatur proses penyelenggaraan organisasi hingga tercapainya tujuan dari organisasi tersebut. Pada instansi pemerintah khususnya menyangkut soal pelayanan publik, diperlukan manajemen yang efektif dan efisien dalam proses penyelenggaraan pelayanan agar tercapainya tujuan dari pelayanan itu sendiri yakni kepuasan masyarakat.

Kata manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Selain itu juga, manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu *management* berasal dari kata *manage* menurut kamus Oxford yang artinya memimpin atau membuat keputusan di dalam suatu organisasi. Istilah manajemen yang diterjemahkan dari kata *manage* memang biasanya dikaitkan dengan suatu tindakan yang mengatur sekelompok orang di dalam organisasi atau lembaga tertentu demi mencapai tujuan-tujuan tertentu.

Pada penelitian ini, peneliti mengutip definisi manajemen menurut beberapa ahli. Menurut Manulang (Ratminto, 2012) sebagai suatu seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penyusunan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. G.R Terry (Hasibuan, 2009) mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Sedangkan menurut Stoner dan Freeman (Safroni, 2012) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengertian-pengertian manajemen yang telah dijelaskan diatas, maka dalam penelitian ini dapat dipahami bahwa manajemen merupakan suatu rangkaian kegiatan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian serta pengawasan dengan memanfaatkan sumber daya manusia serta sumber-sumber

daya lainnya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang telah ditentukan.

2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Namun terdapat perbedaan pandangan mengenai fungsi-fungsi manajemen oleh beberapa ahli. Menurut George R. Terry (Hasibuan, 2009) fungsi-fungsi manajemen meliputi Perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), Pengarahan (*actuating*) dan Pengendalian (*controlling*). Menurut Henry Fayol (Safroni, 2012), fungsi fungsi manajemen meliputi Perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), Pengarahan (*commanding*), Pengkoordinasian (*coordinating*), Pengendalian (*controlling*). Sedangkan menurut Ricki W. Griffin (Safroni, 2012) fungsi-fungsi manajemen meliputi Perencanaan dan Pengambilan Keputusan (*planning and decision making*), pengorganisasian (*organizing*), Pengarahan (*leading*) serta pengendalian (*controlling*).

Perbandingan beberapa fungsi-fungsi manajemen di atas, dapat dipahami bahwa semua manajemen diawali dengan perencanaan (*Planning*) karena perencanaan yang akan

menentukan tindakan apa yang harus dilakukan selanjutnya. Setelah perencanaan adalah pengorganisasian (*organizing*). Hampir semua ahli menempatkan pengorganisasian diposisi kedua setelah perencanaan. Pengorganisasian merupakan pembagian kerja dan sangat berkaitan erat dengan fungsi perencanaan karena pengorganisasian pun harus direncanakan. Selanjutnya setelah menerapkan fungsi perencanaan dan pengorganisasian adalah menerapkan fungsi pengarahan yang diartikan dalam kata yang berbeda-beda seperti *actuating*, *leading*, dan *commanding*, tetapi mempunyai tujuan yang sama yaitu mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Tetapi juga ada penambahan fungsi pengkoordinasian (*coordinating*) setelah fungsi pengarahan. Fungsi pengkoordinasian untuk mengatur karyawan agar dapat saling bekerjasama sehingga terhindar dari kekacauan, percekocokan dan kekosongan pekerjaan. Selanjutnya fungsi terakhir dalam proses manajemen adalah pengendalian (*controlling*).

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebelum menjelaskan definisi dari manajemen sumber daya manusia, di sini akan membahas tentang manajemen terlebih dahulu. “Manajemen yaitu suatu seni dan ilmu dalam

perencanaan, pengoordinasian/organisasian, pengarahan, dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

“Snell & Bohlander (2014) defines human resource management is the process of managing human talent to achieve an organizations objective”. (Bohlander, and Snell, 2014) mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses mengelola bakat seseorang untuk mencapai tujuan organisasi.

Definisi di atas berarti manajemen hanya dapat dilaksanakan dengan bantuan orang lain untuk *mencapai* tujuannya, dan tujuan tersebut dapat dicapai tidak hanya dilakukan sendiri. Oleh karena itu, makin banyak kita melibatkan orang lain dalam pencapaian tujuan, maka makin besarlah peranan manajemen”, (Farida, 2015).

“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat” (Afandi, 2018) Manajemen sumber daya manusia pasti selalu dibutuhkan oleh setiap perusahaan, baik itu perusahaan kecil, maupun perusahaan besar karena, peranan manajemen sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan

sangatlah besar. Menurut (Handoko, 2014), “Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”.

2.1.2.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Farida, 2015) Secara garis besar fungsi MSDM sendiri terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut:

1. Fungsi Manajemen yang terdiri dari :

- a. Perencanaan
- b. Pengorganisasian
- c. Pengarahan
- d. Pengawasan

2. Fungsi Operasional yang terdiri dari :

- a. Pengadaan sumber daya manusia
- b. Pengembangan sumber daya manusia
- c. Pemberian kompensasi sumber daya manusia
- d. Pengintegrasian sumber daya manusia
- e. Pemeliharaan sumber daya manusia
- f. Pemutusan hubungan kerja

Tujuan dari implementasi fungsi-fungsi MSDM tersebut secara umum yaitu meningkatkan kontribusi yang produktif

dari SDM yang ada organisasi melalui cara yang strategik, etis dan secara sosial dapat dipertanggungjawabkan. Ini berarti manajer SDM dalam menjalankan fungsi-fungsi MSDM tersebut harus memandang karyawan sebagai *partner* dan tidak semata-mata menggunakan tenaganya.

Adapun fungsi-fungsi manajemen menurut Dale Yoder dalam (Hasibuan, 2017):

1. *Staffing*
 - a. *Recruitment*
 - b. *Selection*
 - c. *Placement*
2. *Employee, Development and Training*
3. *Labour Relation*
4. *Wages and Salary Administration*
5. *Employee, Benefit and Service.*
6. *Research including the maintenance of Record.*

Definisi diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia yaitu menerapkan dan mengelola sumber daya manusia secara tepat untuk organisasi atau perusahaan agar dapat berjalan efektif, guna mencapai tujuan yang telah dibuat, serta dapat dikembangkan dan dipelihara agar fungsi organisasi dapat berjalan secara seimbang dan efisien.

2.1.3 Leadership (Kepemimpinan)

2.1.3.1 Pengertian Leadership

Pengertian Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2017). Menurut (Badeni, 2013), kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.

Sedangkan menurut (Robbin & Judge, 2015) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan.

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sifat atau karakter atau cara seseorang dalam upaya membina dan mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang agar mau bekerjasama, komitmen dan setia untuk melaksanakan semua kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.2 Kepemimpinan yang Benar

Menurut Jerome Want (Wibowo, 2013), prinsip-prinsip kepemimpinan yang benar adalah sebagai berikut:

1) *Decision making* (pengambilan keputusan)

Pengambilan keputusan harus dilakukan di tingkat yang paling efektif. Pemimpin berbicara pada saat yang tepat, terinformasi kepada yang memerlukan, keputusan berbasis kriteria sejalan dengan tujuan bisnis. Keputusan pemimpin dibuat dengan komitmen pribadi, merasakan sebagai kepemilikan dan akuntabilitas.

2) *Leadership* (kepemimpinan)

Kepemimpinan bukan hanya satu orang di puncak, tetapi kepemimpinan terdapat di semua tingkat. Organisasi mengembangkan pemimpin yang menunjukkan tingkat kompetensi tinggi, membangkitkan kepercayaan dan membawa yang terbaik dalam dirinya dan sekitar mereka.

3) *Communication* (komunikasi)

Komunikasi di dalam organisasi dilakukan dengan dialog terbuka. Dalam organisasi yang tumbuh subur dan sehat, segenap sumber daya manusia di dalamnya berbagai informasi, gagasan, dan keberhasilan.

4) *Appreciating differences* (menghargai perbedaan)

Pemimpin menghargai perbedaan antara atasan dan bawahan atau di antara bawahan serta dapat menemukan peluang dalam konflik. Peluang akan datang dengan menyambut perbedaan pendapat dan gagasan dengan cara saling menghargai.

5) *Personal excellence* (keunggulan personal)

Organisasi yang kuat menggantungkan diri pada individu yang kuat dan mempunyai pribadi unggul. Setiap orang bertanggung jawab secara pribadi untuk melakukan yang terbaik untuk dirinya sendiri, teman sekerja dan perusahaan. Keunggulan pribadi dibangun pada tingkat keterampilan tinggi, pengetahuan, kepedulian diri, motivasi diri, berniat hormat kepada semua.

6) *Business success* (keberhasilan bisnis)

Keberhasilan dalam bisnis akan memberikan kekuatan finansial. Pemimpin memberikan pertumbuhan yang stabil di pangsa pasar, penjualan, dan keuntungan. Kekuatan finansial menguntungkan pekerja, pemegang saham, dan masyarakat.

7) *Continuous learning* (pembelajaran berkelanjutan)

Pemimpin melaksanakan pembelajaran berkelanjutan untuk sekarang dan masa datang. Kekuatan kompetitif organisasi terletak pada perbaikan terus menerus atas apa yang dilakukan. Pemimpin secara aktif mencari dan menjalankan praktik terbaik.

8) *Vibrant workplace* (tempat kerja bersemangat)

Merupakan suatu tempat bekerja dimana kita dapat membuat perbedaan. Kita menciptakan dan memelihara budaya yang memperkuat teamwork, kegembiraan, perkembangan pribadi,

karier, penghargaan finansial dan keseimbangan kehidupan kerja.

9) *Ethics* (etika)

Pemimpin memelihara etika dalam bisnis dengan melakukan hal yang benar. Integritas menjadi dasar pemimpin dalam melakukan semua keputusan, tindakan, dan hubungan.

10) *Partnership* (kemitraan)

Kemitraan diperlukan untuk mencapai sukses bagi semua. Organisasi melakukan kolaborasi dengan mitra untuk memberi manfaat bersama. Hubungan yang dilakukan berdasar pada penghargaan, kejujuran, keterbukaan, keandalan, dan kepercayaan.

11) *Passion for coffee* (berkeinginan besar)

Seorang pemimpin diharapkan mau bekerja keras untuk mencapai tujuan. Pemimpin mempunyai komitmen dan memastikan bahwa setiap orang akan mempunyai pengalaman luar biasa.

12) *Planning and measuring* (merencanakan dan mengukur)

Pemimpin merencanakan dan melakukan pengukuran untuk memahami dan memperbaiki hasil yang dicapai. Pemimpin memfokus pada perencanaan terintegrasi di seluruh organisasi sejalan dengan strategi organisasi. Pemimpin mempunyai

pengertian mendalam dalam sukses dan tantangan dengan mengukur dan mengevaluasi hasil tindakannya.

13) *Shared ownership* (kepemilikan bersama)

Pemimpin merasakan kepemilikan bersama dengan berpikir dan bertindak seperti pemilik. Pemimpin memenuhi komitmen dan menghargai kontribusi masing-masing. Pemimpin adalah pengurus sumber daya kolektif dan karenanya berbagai secara adil untuk mencapai sukses.

14) *Sustainability* (keberlanjutan)

Keberlanjutan merupakan jalan menuju masa depan. Karenanya, pemimpin menggunakan sumber daya dengan bijak dan membuat keputusan dengan perhitungan kesejahteraan dan keuntungan.

15) *World benefit* (manfaat bagi dunia)

Tindakan seorang pemimpin diharapkan memberikan manfaat kepada dunia dengan menciptakan perubahan positif. Pemimpin mendukung kekuatan bisnis dan individu yang membawa perubahan positif, lokal maupun global.

2.1.4 *Supports Leadership*

2.1.4.1 *Pengertian Supports Leadership*

Menurut (Jamaludin, 2012) menyatakan bahwa dukungan pimpinan berkaitan dengan dukungan yang diberikan oleh pimpinan terhadap penerapan hasil-hasil pelatihan pada

pekerjaan. Supports leadership sangat diperlukan untuk melaksanakan pembenahan upaya peningkatan kompetensi staf. Supports leadership disini berfungsi untuk mendorong atau menimbulkan rasa percaya diri bagi karyawan untuk dapat melaksanakan pekerjaan atau pun tanggung jawab dengan baik. Selain itu supports leadership sangat diperlukan dalam kaitannya dengan melakukan berbagai fungsi diantaranya fungsi penentu arah setiap organisasi baik yang bersekala besar, menengah, ataupun kecil, semuanya pasti dibentuk dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Tujuan itu bisa bersifat jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek yang harus dicapai dalam melalui kerjasama yang di pimpin oleh seorang pemimpin. Keterbatasan sumber daya organisasi mengharuskan pemimpin untuk mengelolanya secara efektif dengan kata lain yang akan dicapai oleh perusahaan menuju tujuannya.

Selain itu fungsi pemimpin lainnya yaitu fungsi juru bicara fungsi ini mengharuskan seorang pemimpin untuk berperan sebagai penghubung antar perusahaanya dengan pihak-pihak luar yang bersangkutan, peran ini sangat penting karena disadari bersama bahwa tidak ada satu organisasi yang dapat hidup tanpa bantuan dari pihak lain. Supports leadership dapat menjadi faktor penghambat maupun faktor pendukung, pemimpin merupakan pendukung utama dalam membantu karyawan mencapai target

jangka panjang, pemimpin harus mampu memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawannya sehingga karyawannya akan termotivasi bekerja sesuai dengan harapan pimpinan (Nursalam, 2016).

2.1.4.2 Indikator Supports Leadership

Menurut Bernadus (2018) indikator supports leadership

yaitu :

1. Menumbuhkan motivasi
2. Menumbuhkan semangat kerja bawahan.
3. Sistem kerja
4. Hubungan industrial

2.1.5 Fasilitas Kerja

2.1.5.1 Pengertian Fasilitas kerja

Fasilitas kerja terkait dengan lingkungan kerja, karena lingkungan kerja juga merupakan fasilitas kerja, dengan adanya lingkungan kerja yang nyaman maka karyawan dapat melaksanakan kerja dengan baik.

Menurut (Moekijat, 2001) secara sederhana yang dimaksud dengan fasilitas adalah suatu sarana fisik yang dapat memproses suatu masukan (*input*) menuju keluaran (*output*) yang diinginkan. Fasilitas adalah sarana untuk melancarkan dan memudahkan pelaksanaan fungsi. Fasilitas merupakan komponen

individual dari penawaran yang mudah ditumbuhkan atau dikurangi tanpa mengubah kualitas dan model jasa. Fasilitas juga merupakan alat untuk membedakan program lembaga pendidikan yang satu dari pesaing yang lainnya (Lupiyoadi, 2006).

Dalam suatu pencapaian tujuan perusahaan, diperlukan alat atau sarana pendukung yang digunakan dalam aktivitas sehari-hari di perusahaan tersebut, fasilitas yang digunakan bermacam-macam bentuk, jenis maupun manfaatnya, disesuaikan dengan dengan kebutuhan dan kemampuan perusahaan, kata fasilitas sendiri berasal dari bahasa Belanda “faciliteit” yang artinya prasarana atau wahana untuk melakukan atau mempermudah sesuatu. Fasilitas juga bias dianggap suatu alat. Untuk mencapai tujuan perusahaan yang ada banyak faktor yang mendukung, salah satu diantaranya adalah fasilitas kerja karyawan merupakan faktor pendukung bagi kelancaran tugas yang mereka kerjakan, sehingga pekerjaan dapat dikerjakan sesuai dengan yang diharapkan.

Fasilitas kerja adalah sarana pendukung dalam aktivitas perusahaan berbentuk fisik, dan digunakan dalam kegiatan normal perusahaan, memiliki jangka waktu kegunaan yang relatif permanen dan memberikan manfaat untuk masa yang akan datang. Fasilitas kerja sangatlah penting bagi perusahaan, karena dapat

menunjang kinerja karyawan, seperti dalam penyelesaian pekerjaan.

Menurut (Rista, 2014) fasilitas kerja adalah penyediaan perlengkapan-perengkapan fisik untuk memberikan kemudahan kepada penggunanya, sehingga kebutuhan-kebutuhan dari pengguna fasilitas tersebut dapat terpenuhi. Dengan adanya fasilitas kerja yang disediakan oleh perusahaan sangat mendukung karyawan dalam bekerja. Fasilitas kerja tersebut sebagai alat atau sarana dan prasarana untuk membantu karyawan agar lebih mudah menyelesaikan pekerjaannya dan karyawan akan bekerja lebih produktif. Dengan adanya fasilitas kerja, karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja dan menimbulkan semangat kerja untuk mendapatkan hasil yang diharapkan oleh perusahaan.

Hal ini kemudian juga didukung oleh Gilmer (2009). Fasilitas kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja bagi setiap karyawan, semakin baik fasilitas maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, begitu juga sebaliknya. Hal demikian dapat dilihat dari tingkat absensi karyawan. Variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah tingginya tingkat absensi (*absenteeism*), tingginya keluar masuknya pegawai (*turnover*), dan menurunnya produktivitas kerja atau prestasi kerja pegawai

(*performance*). Kelengkapan sarana dan fasilitas kerja akan mendorong timbulnya hasil kerja yang efektif dan efisien serta mendorong peningkatan kualitas yang seiring dengan standar kerja yang ada. Fasilitas kerja yang disediakan perusahaan haruslah disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, sehingga pekerjaan yang disediakan karyawan dapat berjalan dengan efektif (Hasibuan, 2009)

Badan usaha akan sukses dan berhasil dalam pencapaian tujuan organisasi jika badan usaha tersebut dapat mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik. Apabila dalam pengelolaan sumber daya manusia sudah baik, maka yang terjadi adalah produktivitas kerja sumber daya manusia tersebut akan meningkat, (Jumantoro, et al., 2019).

Menurut (Mulyasa, 2011) fasilitas adalah peralatan atau perlengkapan yang secara langsung dipergunakan untuk menunjang suatu kegiatan. Berdasarkan penjelasan diatas dapat diartikan fasilitas adalah semua sarana prasarana dan perlengkapan yang digunakan dalam proses kegiatan.

2.1.5.2 Indikator Fasilitas Kerja

Menurut (Tjiptono, 2011) indikator fasilitas yaitu :

1. Fasilitas yang memadai dan nyaman
2. Peralatan dan perlengkapan yang memadai dan baik
3. Lay out/ tata letak yang rapi
4. Pemeliharaan warna yang cocok
5. Sarana dan sarana pengunjung yang baik

2.1.6 Beban Kerja

2.1.6.1 Pengertian Beban Kerja

Beban kerja adalah istilah yang mulai dikenal sejak tahun 1970-an. Banyak ahli yang telah mengemukakan definisi beban kerja sehingga terdapat beberapa definisi yang berbeda mengenai beban kerja. Ia merupakan suatu konsep yang multi-dimensi, sehingga sulit diperoleh satu kesimpulan saja mengenai definisi yang tepat (Cain, 2007). Beban kerja sebagai suatu konsep yang timbul akibat adanya keterbatasan kapasitas dalam memroses informasi. Saat menghadapi suatu tugas, individu diharapkan dapat menyelesaikan tugas tersebut pada suatu tingkat tertentu. Apabila keterbatasan yang dimiliki individu tersebut menghambat/menghalangi tercapainya hasil kerja pada tingkat yang diharapkan, berarti telah terjadi kesenjangan antara tingkat kemampuan yang diharapkan dan tingkat kapasitas yang dimiliki. Kesenjangan ini menyebabkan timbulnya kegagalan dalam

kinerja (*performance failures*). Hal inilah yang mendasari pentingnya pemahaman dan pengukuran yang lebih dalam mengenai beban kerja (Cain, 2007).

Menurut Meshkati dalam Tarwaka (2015), beban kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbedabeda. Tingkat pembebanan yang terlalu tinggi memungkinkan pemakaian energi yang berlebihan dan terjadi *overstress*, sebaliknya intensitas pembebanan yang terlalu rendah memungkinkan rasa bosan dan kejenuhan atau *understress*. Oleh karena itu perlu diupayakan tingkat intensitas pembebanan yang optimum yang ada diantara kedua batas yang ekstrim tadi dan tentunya berbeda antara individu yang satu dengan yang lainnya.

Menurut (Soleman, 2011) Beban kerja adalah suatu proses atau pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam organisasi dan merupakan hasil antara volume kerja dan norma waktu.

Beban kerja adalah frekuensi kegiatan rata-rata dari masing-masing pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja adalah suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu (Tarwaka,

2015). Beban kerja yang dibebankan kepada karyawan dapat dikategorikan kedalam tiga kondisi, yaitu beban kerja yang sesuai standar, beban kerja yang terlalu tinggi (*over capacity*) dan beban kerja yang terlalu rendah.

Menurut (Koesomowidjojo, 2017), analisis beban kerja adalah “proses dalam menetapkan jumlah jam kerja sumber daya manusia bekerja, digunakan, dan dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk kurun waktu tertentu.

“According to Komarudin (1996) in Setiawan (2016:18) workload is a process to determine the number of hours a person is employed or needed to complete a job within a certain time”.

Menurut Komarudin (1996) dalam (Setiawan, 2016) beban kerja adalah suatu proses untuk menentukan jumlah jam kerja seseorang yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu.

“Ksenia (2012) regarded workload as the one in the working environment exceeding personal capabilities and further resulting in threats and the reactions of nervousness, anxiety, frustration, pressing, annoyance”. Ksenia (2012) menganggap

beban kerja merupakan salah satu hal yang ada di lingkungan kerja yang melebihi kemampuan pribadi dan mengakibatkan ancaman reaksi gugup, cemas, frustrasi, mendesak dan jengkel.

Menurut (Koesomowidjojo, 2017) “tidak hanya beban kerja yang berkaitan dengan kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan. Dengan melakukan analisis beban kerja, juga mencegah adanya stres/tekanan kerja tidak hanya beban kerja berlebihan yang dikhawatirkan membuat seorang karyawan memiliki kinerja yang rendah. Tekanan waktu dan konsentrasi terhadap informasi akan sangat mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya”.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan tentang penjelasan beban kerja bahwa beban kerja merupakan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam organisasi. Beban kerja yang dibebankan kepada karyawan dapat dikategorikan kedalam tiga kondisi, yaitu beban kerja yang sesuai standar, beban kerja yang terlalu tinggi (*over capacity*) dan beban kerja yang terlalu rendah.

2.1.6.2 Kegunaan/Manfaat Analisis Beban Kerja

Menurut (Koesomowidjojo, 2017), “untuk dapat memperbaiki kualitas dari SDM yang diberdayakan suatu organisasi melakukan analisis beban kerja yang memiliki manfaat sebagai berikut:

a) Penentuan jumlah kebutuhan karyawan

Melakukan penentuan jumlah kebutuhan karyawan di tujukan agar organisasi memiliki dasar untuk melakukan penambahan

(rekrutmen) atau pengurangan (PHK) tenaga kerja pada satu unit kerja.

b) Menyempurnakan SOP (*Standard Operating Procedure*)

Apabila pada beberapa ditemukan satu atau beberapa pekerjaan yang memiliki beban kerja atau mendatangkan dampak kerja yang cukup signifikan maka perlu adanya penyempurnaan SOP (*Standard Operating Procedure*).

c) Menyempurnakan Struktur Organisasi

Menyempurnakan struktur organisasi sangatlah penting untuk dilakukan sebuah perusahaan, karena dengan adanya penyempurnaan ini bertujuan agar unsur-unsur di dalam organisasi yang mengalami perubahan utamanya karyawan yang bekerja di dalamnya dapat bekerja sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.

d) Melakukan pengukuran waktu kerja dan melakukan penentuan standar waktu

Dalam menjalankan operasional organisasi, penentuan standar waktu dalam menyelesaikan tugas akan menjadi salah satu hal yang mutlak dijadikan tolak ukur apakah suatu pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik atau tidak.

e) Melakukan perhitungan beban kerja karyawan

Dengan melakukan perhitungan beban kerja karyawan maka akan diketahui apakah dalam suatu unit kerja dibutuhkan tambahan tenaga kerja atau bahkan pengurangan tenaga kerja.

f) Melakukan proses yang terorganisir dalam melakukan penambahan atau pengurangan karyawan.

Proses yang terorganisir dalam melakukan penambahan atau pengurangan karyawan diharapkan akan menempatkan karyawan sesuai kualifikasi dan pendidikannya.

g) Melakukan penyempurnaan tugas

Untuk mencapai suatu kinerja organisasi yang unggul, penempatan sumber daya manusia akan disesuaikan dengan kompetensinya.

h) Penentuan jumlah kebutuhan pelatihan (*Training Needs*) bagi karyawan

Menentukan jumlah kebutuhan pelatihan bagi karyawan dengan cara mengidentifikasi waktu normal tiap karyawan nilainya lebih besar dibandingkan dengan waktu standar yang digunakan untuk melakukan suatu pekerjaan/aktivitas”.

According to Dasgupta (2013) “Workload analysis is a methodology to determine the time, effort and resources necessary to carry out the product department’s operations, resulting in identifying the organization’s actual needs of human resources both in terms of quality, and develop these resources to achieve the goals and strategies that the organization wants to achieve in the various work sites”. Menurut (Dasgupta, 2013) Analisis beban kerja adalah metodologi untuk menentukan waktu,

upaya dan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan operasi departemen produk, menghasilkan mengidentifikasi kebutuhan aktual sumber daya manusia organisasi baik dari segi kualitas, dan kembangkan sumber daya ini untuk mencapai tujuan dan strategi yang diinginkan organisasi capai di berbagai lokasi kerja.

2.1.6.3 Faktor yang mempengaruhi Beban kerja

Menurut (Koesomowidjojo, 2017) “Dalam menganalisis beban kerja, suatu lembaga/perusahaan tentunya memiliki harapan agar beban yang diampu seorang karyawan tidak memberatkan dan sesuai dengan kemampuan/kompetensi seorang karyawan pada umumnya. Untuk itu, perusahaan hendaknya memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja, antara lain:

Menurut Koesomowidjojo (2017) beban kerja dapat dipengaruhi oleh dua faktor:



Gambar 2.1

Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

1. Faktor internal

Faktor internal yang mempengaruhi beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal.

2. Faktor eksternal

Faktor eksternal dalam dunia kerja juga akan mempengaruhi beban kerja karyawan, Faktor beban kerja yang di maksud adalah faktor yang berasal dari tubuh karyawan seperti

- a. Lingkungan kerja yaitu lingkungan kerja yang berhubungan dengan kimiawi, psikologis, biologis dan lingkungan kerja yang fisik.
- b. Tugas-tugas fisik yaitu hal-hal yang berhubungan dengan alat-alat dan sarana bantu dalam menyelesaikan pekerjaan.
- c. Organisasi kerja seperti lamanya waktu bekerja, shif kerja, istirahat, perencanaan karier hingga penggajian/ pengupahan akan turut memberikan kontribusi terhadap beban kerja yang dirasakan oleh masing-masing karyawan.

2.1.6.4 Indikator Beban Kerja

Menurut (Koesomowidjojo, 2017), “Untuk mengetahui seberapa besar beban kerja oleh karyawan, maka perlu pengidentifikasian. Oleh hal itu, maka dalam dunia kerja dikenal beberapa indikator antara lain:

a. Kondisi Pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud yaitu bagaimana cara seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik agar para karyawan mampu mencapai target produksi yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan dan maka dari itu pihak perusahaan seharusnya memiliki dan mensosialisasikan SOP (*Standard Operating Procedure*) 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) Mengurangi beban kerja karyawan dan meningkatkan *comparability, credibility, dan defensibility*
- e) Memudahkan evaluasi atas setiap proses kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan/lembaga/instansi.

f) Memudahkan karyawan dalam mengambil keputusan apabila terdapat perubahan dalam prosedur kerja sehingga kualitas kerja yang ditetapkan akan jauh lebih mudah dicapai.

g) Memudahkan karyawan untuk memiliki komunikasi yang baik dengan atasan maupun rekan sekerja

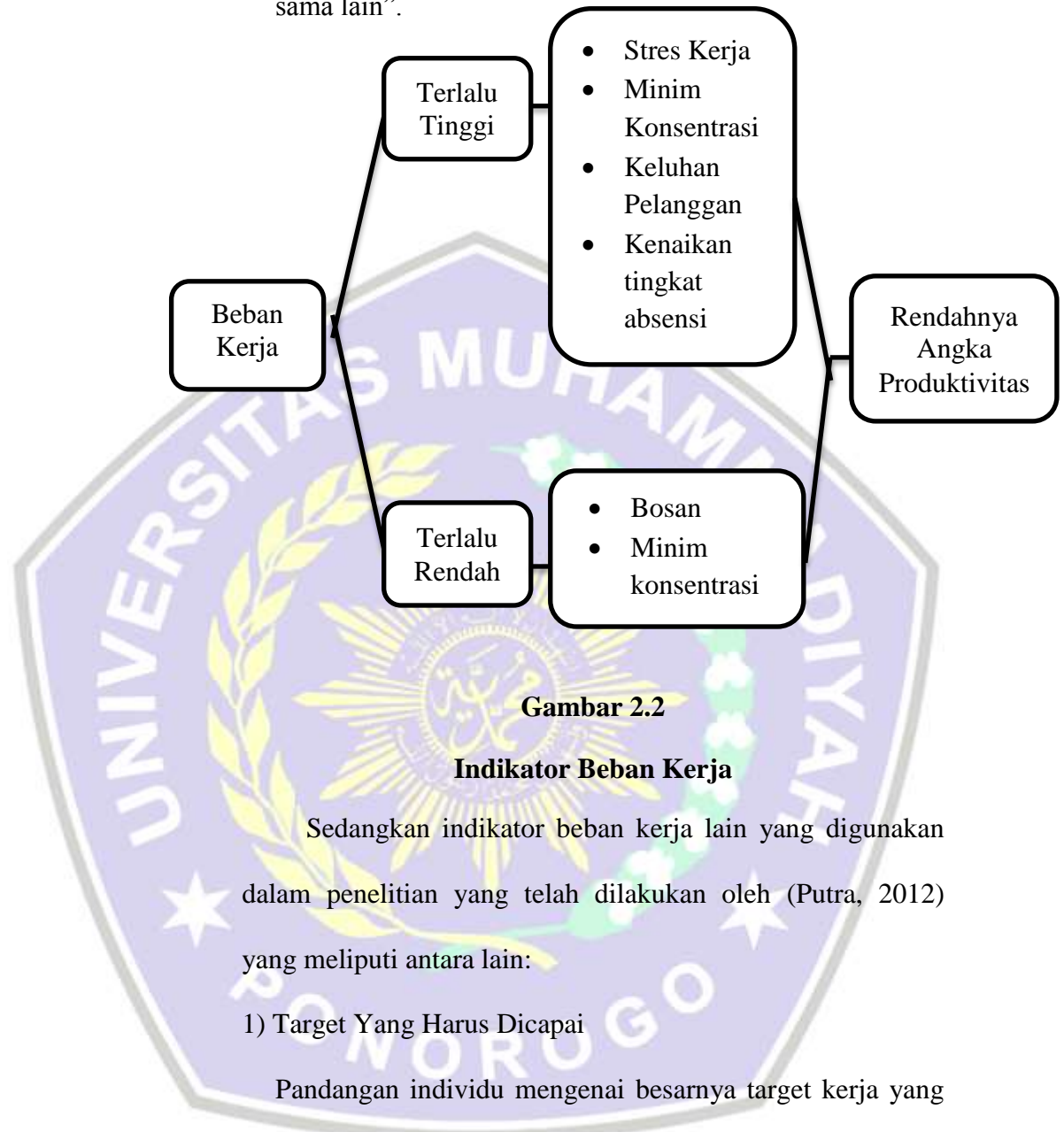
b. Penggunaan waktu kerja

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP pastinya akan meminimalisir beban kerja karyawan. Akan tetapi, 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.

c. Tarjet yang harus dicapai

Tarjet kerja yang telah ditetapkan perusahaan tentunya secara sangat mempengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan. Semakin sempit waktu yang disediakan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu atau tidak seimbangny antara waktu penyelesaian tarjet pelaksanaan dan volume kerja yang diberikan, akan semakin besar beban kerja yang diterima dan dirasakan oleh karyawan. Untuk itu, dibutuhkan penetapan waktu baku/dasar dalam menyelesaikan volume pekerjaan tertentu pada masing-

masing organisasi yang jumlahnya tentu berbeda satu sama lain”.



Gambar 2.2

Indikator Beban Kerja

Sedangkan indikator beban kerja lain yang digunakan dalam penelitian yang telah dilakukan oleh (Putra, 2012) yang meliputi antara lain:

1) Target Yang Harus Dicapai

Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya, misalnya untuk menggiling, melinting, mengepak dan mengangkut. Pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

2) Kondisi Pekerjaan

Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya, misalnya mengambil keputusan dengan cepat pada saat pengerjaan barang, serta mengatasi kejadian yang tak terduga seperti melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang telah ditentukan.

3) Standar Pekerjaan

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

Definisi operasional indikator yang digunakan untuk mengukur beban kerja diadopsi dari (Arika, 2011) adalah sebagai berikut:

1. Tugas-tugas yang bersifat fisik (sikap kerja)
2. Tugas-tugas yang bersifat mental (tanggung jawab)
3. Waktu kerja dan waktu istirahat karyawan
4. Kerja secara bergilir
5. Pelimpahan tugas

2.1.7 Kepuasan Kerja

2.1.7.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Menurut Handoko (2011) Kepuasan kerja adalah keadaan emosional baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan dimana karyawan memandang pekerjaan mereka. Seorang karyawan memiliki harapan yang tinggi untuk memenuhi kepuasan dalam bekerja. Jika karyawan telah mencapai kepuasan dalam bekerja maka karyawan merasa senang dalam melakukan pekerjaan tersebut.

Menurut (Mahmud, 2014) Kepuasan kerja adalah sikap seorang karyawan selama periode pekerjaan mereka, kepuasan kerja menunjukkan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Sutrisno (2010:74) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan yang diterima karyawan terhadap sikap terhadap sesuatu yang berhubungan dengan hal yang

menyangkut situasi kerja, kerja tim dengan rekan kerja, gaji yang diperoleh dari hasil pekerjaan, serta hal yang terkait dengan factor fisik dan psikologis karyawan.

2.1.7.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Menurut (Sutrisno, 2009) Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.

Kesempatan untuk maju tersebut dapat dilihat dari adanya peluang bagi karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

2. Gaji/upah

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

3. Kondisi kerja

Kondisi kerja merupakan situasi dimana karyawan bekerja, termasuk ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.

4. Faktor intrinsik pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

5. Komunikasi

Dalam hal ini ada kesediaan pihak atasan untuk mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi bawahannya sangat berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja.

6. Pekerjaan yang menantang

Pekerjaan yang menantang akan memotivasi mereka untuk bekerja, sehingga bila pekerjaan tersebut dapat diselesaikan, maka karyawan merasa puas.

7. Penempatan yang sesuai kemampuan

Jika penempatan tenaga kerja sesuai kemampuannya, maka mereka akan merasa puas. Akan tetapi jika penempatan tersebut tidak sesuai dengan kemampuan bawahan, maka mereka menjadi stres dan frustrasi, sehingga mereka merasa tidak puas.

8. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Salah satu tantangan yang dihadapi pemimpin adalah bagaimana ia menggerakkan bawahannya agar mau dan bersedia bekerja

2.1.7.3 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2016) adapun indikator-indikator kepuasan kerja antara lain:

1. Menyenangi pekerjaannya
2. Mencintai pekerjaannya
3. Moral kerja
4. Kedisiplinan
5. Prestasi kerja

2.2 Penelitian

2.2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

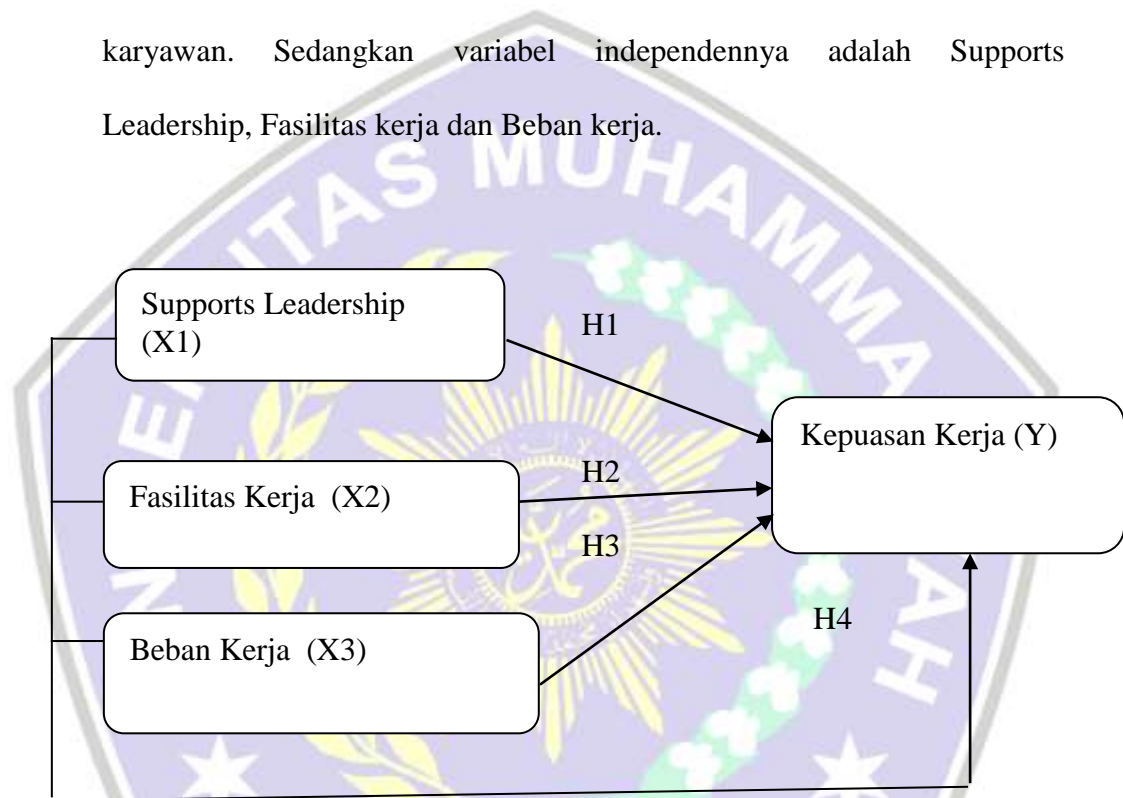
| No | Nama Peneliti | Judul | Kesimpulan | Sumber |
|----|--|--|--|----------------------|
| 1 | Iswajidi, Mattalatta,dan abdulah, Jurnal mirai management,Vol.1, No.2, 2016 | pengaruh dukungan pimpinan, pengembangan karir dan kompensasi terhadap motivasi perawat dalam melanjutkan | Berdasarkan penelitian yang sudah di lakukan supports leadership berpengaruh signifikan terhadap motivasi | Jurnal penelitian |

| | | | | |
|---|---|---|---|----------------------|
| | | pendidikan keperawatan di RSUD Salewangang maros, | perawat rsud selewangang maros. | |
| 2 | Vonny jurnal berkala ilmiah evesiensi, Vol.16, No.03, 2016 | Pengaruh Pelatihan, Fasilitas kerja dan Kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Pt united tractora cabang manado | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Fasilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja nilai signifikan $0,00 < 0,05$ maka dapat dikatakan fasilitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja | Jurnal penelitian |
| 3 | Mahendrawan dan Indrawati e-jurnal Menejemen Unud, Vol. 4, No.11,2015 | Pengaruh Beban kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pt panca | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif | Jurnal penelitian |

| | | | | |
|--|--|----------------------------|--|--|
| | | <p>dewata denpasar</p> | <p>terhadap kepuasan kerja ($0,008 < 0,05$) nilai negatif pada koefisien regresi beban kerja menandakan bahwa beban kerja memiliki pengaruh berbanding terbalik pada kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin besar beban kerja karyawan, maka akan mengakibatkan semakin menurunnya kepuasan kerja karyawan.</p> | |
|--|--|----------------------------|--|--|

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka konsep ini dibuat berdasarkan rujukan dari penelitian-penelitian terdahulu. Dalam penelitian ini terdapat variabel dependen dan variabel independen. Dimana variabel dependennya adalah kepuasan kerja karyawan. Sedangkan variabel independennya adalah Supports Leadership, Fasilitas kerja dan Beban kerja.



Gambar 2.3

Kerangka Berfikir

Keterangan:

X1: Supports Leadership

X2: Fasilitas Kerja

X3: Beban Kerja

Y: Kepuasan Kerja

2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah dalam penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. (Sugiyono, 2013) Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Supports Leadership terhadap Kepuasan kerja karyawan

Hubungan supports leadership terhadap kepuasan kerja karyawan sangat mempengaruhi sistem kerja karyawan dengan seorang pemimpin memberikan perhatian dan memberikan dorongan terhadap apa yang diinginkan karyawannya, sehingga karyawan akan termotivasi bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pemimpin. Dukungan pimpinan sangat diperlukan dalam setiap kegiatan organisasi yang baik dan yang memiliki skala besar, menengah, ataupun kecil, semua kegiatan dilakukan dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu yang diinginkan perusahaan.

Jamaludin (2012) menyatakan bahwa dukungan pimpinan berkaitan dengan dukungan yang diberikan oleh pimpinan terhadap penerapan hasil-hasil pelatihan pada pekerja. Berdasarkan pernyataan diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H1 : Diduga support leadership berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada koperasi sinar arta mandiri sejahtera.

2. Pengaruh Fasilitas Kerja terhadap kepuasan kerja karyawan

Fasilitas dalam bekerja yang dialami oleh karyawan secara terus menerus akan berdampak pada tingginya kepuasan kerja. Namun jika fasilitas yang dirasakan karyawan rendah maka akan menurunkan kepuasan dan berdampak pada hasil kinerja.

Pernyataan diatas didukung oleh beberapa peneliti, hasil penelitian yang dilakukan peneliti dari (ibrahim, 2016) bahwa fasilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga semakin tinggi atau berkualitas fasilitas kerja maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan pernyataan diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H2 : Diduga fasilitas kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada koperasi sinar arta mandiri sejahtera.

3. Pengaruh Beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan

Beban kerja merupakan kegiatan rata-rata dari masing-masing pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja meliputi beban kerja fisik maupun mental, akibat beban kerja yang terlalu berat atau kemampuan fisik yang lemah dapat mengakibatkan seorang karyawan menderita penyakit atau gangguan akibat kerja.

Menurut Altaf dan Mohamad Arif (2011) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa jika karyawan menganggap pekerjaan sebagai beban kerja yang berat seperti pekerjaan yang terlalu banyak, target kerja yang tinggi sementara waktu penyelesaiannya terbatas menyebabkan karyawan merasa tertekan dan memicu munculnya rasa kelelahan serta berdampak terhadap penurunan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan pernyataan diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H3 : Diduga beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada koperasi sinar arta mandiri sejahtera.

4. Pengaruh supports Leadership, fasilitas kerja, dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan

Supports leadership, fasilitas kerja dan beban kerja adalah masalah yang sering terjadi di dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Supports leadership fasilitas kerja dan beban kerja merupakan variabel yang mempunyai pengaruh yang berbeda-beda terhadap tingkat kepuasan dalam bekerja. Dan dari ketiga variable-variabel tersebut mempunyai pengaruh masing-masing terhadap kepuasan kerja dari pengaruh positif maupun negatif. Supports Leadership berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena supports leadership mampu mendorong atau menimbulkan rasa percaya diri bagi karyawan untuk dapat melaksanakan pekerjaan atau tanggung jawab dengan baik. Fasilitas kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena semakin baik fasilitas makan akan semakin tinggi tingkat kepuasan

kerja karyawan. Beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena apabila beban yang diberikan terlalu berlebihan maka akan membuat seorang karyawan mengalami kelelahan fisik juga psikis dan berakibat kepada emosional yang tidak terkontrol dan berakibat pada pekerjaan yang tidak optimal.

Dalam hasil penelitian ini (ibrahim, 2016) bahwa fasilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga semakin tinggi atau berkualitas fasilitas kerja maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian I Gede Mahendrawan dan Ayu Desi Indarwati (2015) bahwa nilai negatif pada koefisien regresi beban kerja menandakan bahwa beban kerja memiliki pengaruh berbanding terbalik pada kepuasan kerja.” Hal ini berarti semakin besar beban kerja karyawan, maka akan mengakibatkan semakin menurunnya kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan pernyataan diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H4: Diduga supports leadership, fasilitas kerja, dan beban kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada koperasi sinar arta mandiri sejahtera.