

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kerangka Teori

##### 1. Stewardship Theory

*Grand Theory* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Stewardship Theory*. (Raharjo, 2008) menjelaskan bahwa teori stewardship merupakan teori mengenai situasi di mana manajer tidak termotivasi oleh tujuan pribadi melainkan termotivasi oleh tujuan yang berhubungan dengan kepentingan organisasi. Teori ini membahas hubungan kuat kepuasan dan kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya. Sedangkan Murwaningsari (2009) berpendapat bahwa *stewardship theory* yang di dasarkan pada asumsi filosofis adalah teori mengenai individu yang berintegrasi yang bertanggung jawab dan dapat dipercaya.

Konsep dari teori ini adalah asas kepercayaan kepada pihak yang diberikan wewenang untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan dari organisasi sektor publik yaitu untuk memberikan pelayanan kepada publik (masyarakat) dan dapat dipertanggungjawabkan oleh pemerintah. Sehingga teori stewardship dapat diterapkan dalam model khusus organisasi sektor publik.

Pemerintah yang berperan sebagai stewardship melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya untuk mengelola sumber daya dan bertanggung jawab atas kesejahteraan masyarakatnya selaku *principal* yang merupakan pemilik

sumber daya. Oleh karena itu pemerintah dalam menjalankan pemerintahannya akan berusaha untuk mencapai tujuan pemerintahan yaitu untuk kesejahteraan masyarakatnya dengan cara meningkatkan sarana prasarana publik, perekonomian, dan pembangunan melalui belanja negara.

## **2. Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)**

Menurut Locke dan Latham (1990) menjelaskan bahwa tujuan yang sulit menghasilkan prestasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan tujuan yang mudah. Demikian halnya tujuan yang spesifik (jelas) dan menantang dan akan menghasilkan prestasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan tujuan yang bersifat abstrak. Teori ini mengasumsikan bahwa ada suatu hubungan langsung antara definisi dari tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja yaitu jika manajer tahu betul tujuan yang ingin dicapai oleh mereka, maka mereka akan dengan mudah mendapatkan motivasi dan mengerahkan seluruh usahanya untuk dapat meningkatkan kinerja mereka (Locke dan Latham, 1990).

*Goal setting theory* menunjukkan bahwa insentif finansial dapat meningkatkan penerimaan dari tujuan kinerja yang sulit, sehingga dapat meningkatkan kinerja (Lock et al. 1988). Partisipasi dalam penyusunan anggaran sebagai suatu mekanisme dalam pertukaran informasi memberikan peluang untuk para pegawai untuk memperoleh pemahaman yang jelas mengenai pekerjaan mereka. Partisipasi tersebut juga membantu dalam perbaikan kesalahan yang berpengaruh pada kinerja manajerial (Hopwood, 1976). Sebaliknya, para karyawan yang tidak mempunyai

komitmen tujuan maka kinerja yang dicapai tidak akan sesuai dengan yang diharapkan. Dengan kata lain manajer yang tidak berkomitmen pada tujuan tidak akan memiliki keinginan memperbaiki kesalahan dengan memanfaatkan partisipasi dalam penyusunan anggaran, sehingga kinerja yang diperoleh tetap rendah (Bawono, 2009).

### **3. Kinerja Pegawai**

Menurut Sinambela (2012) kinerja merupakan tujuan yang mengalir dari atas ke bawah, sedangkan tanggungjawab bergerak dari bawah ke atas. Diawali dengan membangun visi dan misi organisasi yang ditetapkan oleh pimpinan tingkat atas. Visi dan misi kemudian diturunkan kepada tujuan jangka panjang organisasi, kemudian selanjutnya akan ditindak lanjuti dengan tujuan tahunan. Tujuan tahunan ditindak lanjuti oleh tujuan divisi, bagian, seksi, dan pada akhirnya seluruh pegawai secara berjenjang mulai dari pimpinan atas hingga pegawai.

Menurut Tika (2006) kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai orang atau kelompok yang sesuai dengan tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode tertentu. Penilaian kinerja memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Penilaian harusnya berisi suatu gambaran yang akurat mencakup tentang prestasi kerja. Dalam Mangkunegara (2005) mendefinisikan kinerja sebagai perbandingan dari peran serta tenaga kerja dengan hasil yang dicapai persatuan waktu.

Lembaga Administrasi Negara menyatakan kinerja adalah suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program/kegiatan/kebijakan untuk mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang ada pada perumusan skema strategis suatu organisasi (Rohman, 2009). Dalam peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor : 09/M.PAN/5/2007 mengenai Pedoman Umum penetapan Indikator Kinerja Utama (IKU), yaitu pada pasal 1 yang menyebutkan bahwa kinerja instansi pemerintah adalah gambaran bagaimana tingkat pencapaian sasaran atau tujuan organisasi menghasilkan atau gagal pada pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Adapun prosedur kinerja yaitu penetapan standar kinerja, penilaian kinerja aktual pegawai dalam hubungan dengan standar-standar dan memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memberikan motivasi untuk menghindari terjadinya penurunan kinerja dan terus meningkatkan kinerjanya (Dessler, 2000).

#### **4. Organisasi Pemerintah Daerah**

Berdasarkan ketentuan pasal 232 ayat (1) undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang pemerintah daerah, Presiden pada tanggal 15 Juni 2016 mengenai perangkat daerah dijelaskan bahwa “Perangkat daerah merupakan unsur pembantu kepala daerah dan dewan perwakilan rakyat daerah dalam rangka penyelenggaraan urusan pemerintah yang menjadi kewenangan daerah”.

Organisasi perangkat daerah (OPD) memiliki peran sebagai pelaksana fungsi eksekutif yang harus berkoordinasi agar penyelenggaraan pemerintahan berjalan dengan baik. UU No. 32 Tahun 2004 tentang pemerintah daerah pada pasal 120 menjadi dasar hukum pembentukan OPD sejak tahun 2004. Secara umum tugas OPD adalah membantu penyusunan kebijakan, koordinasi, dan pelaksanaan kebijakan yang menjadi urusan daerah.

## **5. Remunerasi**

Remunerasi menurut Sitinjak (2016) adalah salah satu faktor pendorong semangat kerja dan produktifitas kerja individu. Remunerasi menurut Davis dan Werther (2004) remunerasi adalah sesuatu yang akan diterima karyawan atas kontribusi jasa yang mereka berikan pada perusahaan. Jika dikelola dengan baik, remunerasi dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya yang kemudian akan membantu menjaga karyawan dengan baik. Remunerasi menurut Hasibuan (2003) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang karyawan terima sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut Susanto (2001) remunerasi merupakan sebuah hubungan yang kuat antara imbalan dan kinerja yang diterima pegawai dan dirasakan sesuai dengan harapan. Jadi dapat dikatakan, remunerasi adalah suatu imbalan yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa yang telah diberikan untuk organisasi. Pemberian remunerasi ini erat kaitannya

dengan pelaksanaan dari fungsi manajemen sumber daya manusia dalam hal pemberian penghargaan secara individu sebagai bentuk apresiasi dalam melakukan tugasnya. Tujuan dari pemberian remunerasi adalah sebagai bentuk motivasi kepada pegawai untuk terus meningkatkan prestasi kerjanya. Oleh karena itu, jika pemberian remunerasi kepada pegawai dilakukan secara benar, layak dan adil maka para pegawai pasti akan lebih termotivasi dan akan terus meningkatkan produktivitasnya demi mencapai sasaran organisasi tersebut.

Menurut Mondy dan Neo (1993) jenis kompensasi yang diberikan pada karyawan dapat berbentuk kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi finansial terdiri atas dua bagian yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan). Adapun kompensasi finansial langsung berupa gaji atau upah, dan insentif. Sedangkan untuk kompensasi tidak langsung berupa tunjangan dan insentif. kompensasi finansial tidak langsung merupakan kompensasi yang dibayarkan dalam bentuk uang tetapi sistem pembayarannya dilakukan setelah jatuh tempo atau pada peristiwa-peristiwa yang terjadi di masa akan datang yang telah disepakati sebelumnya. Kompensasi tidak langsung juga disebut sebagai asuransi, asuransi kesehatan, tunjangan hari raya dan dana pensiun (Nugrahanti, Sunuharyo, & Utami, 2016)

## **6. Motivasi Kerja**

Motivasi dalam pengertian umum adalah kebutuhan yang menjadi faktor pendorong dalam perbuatan yang memiliki tujuan tertentu. Menurut

Gibson dkk (1996) menyatakan bahwa motivasi merupakan dorongan-dorongan yang muncul pada diri setiap individu yang mengarahkan dan menggerakkan perilaku individu. Motivasi adalah proses mencoba memengaruhi individu agar melakukan sesuatu yang diinginkan (Zainun, 2006). Sedangkan menurut Reksohadirja dan Handoko (2005) menyatakan motivasi sebagai suatu keadaan pada diri seseorang yang kemudian mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu untuk mencapai suatu tujuan.

Motivasi juga diartikan sebagai kehendak atau dorongan melakukan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan atau bisa juga diartikan sebagai suatu proses yang membuat tingkah laku seseorang menjadi bergairah, tidak mudah putus asa dan terarah (Mulyadi, 2008). Streers & Porter (1983) menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki tiga komponen penting, yaitu pertama komponen energi atau usaha yang membuat terjadinya suatu perilaku. Kedua, komponen arah. Ketiga, komponen pemeliharaan atau usaha untuk mempertahankan suatu perilaku yang terjadi sesuai dengan lingkungan kerja.

Siagian (1995) dan Slamet (2000) menyatakan bahwa motivasi adalah faktor pendorong yang mengakibatkan individu dalam suatu organisasi rela untuk memberikan kemampuannya dengan menunjukkan keterampilan dan keahlian tenaga dan waktunya untuk berbagai kegiatan yang termasuk dalam tanggung jawabnya dan kewajibannya, untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah ada. Motivasi dikatakan

sebagai proses batin atau proses psikologis yang terjadi pada individu yang dipengaruhi oleh berbagai faktor (Terry, 1986).

## **7. Kepuasan Kerja**

Menurut Handoko (2000) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional baik menyenangkan maupun sebaliknya yang dirasakan oleh pegawai. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2007) kepuasan kerja adalah sikap yang dapat dirasakan oleh seseorang akan pekerjaan yang dilakukan dilihat dari perbedaan jumlah penghargaan yang telah didapatkan dengan jumlah penghargaan yang diyakini akan mereka terima. Kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, tingkat pekerjaan, umur, dan ukuran organisasi perusahaan (Mangkunegara dalam Artadi, 2015).

Satriowati (2016) menyatakan kepuasan kerja seseorang merupakan ungkapan dari fenomena psikologis seseorang pada pekerjaan yang dilakukan berdasarkan pandangan yang bersangkutan terhadap berbagai dimensi lingkungan kerja, antara lain tugas-tugas yang dilakukan, rekan kerja, lingkungan kerja dan kompensasi pekerjaan. Kepuasan kerja adalah tingkat keserasian antara apa yang diharapkan dengan apa yang diperoleh, atau kebutuhan dengan penghargaan yang diperoleh. Apabila pegawai merasa dirinya dihargai maka kinerja dan loyalitas pegawai terhadap suatu tanggung jawab akan semakin membaik.

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah suatu tanggapan afektif yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai *feedback* pekerja terhadap tugas lingkungan kerja tertentu (Loccke, 1976). Sedangkan menurut Mitchell dan Lason (1987), menyatakan bahwa timbulnya kepuasan kerja disebabkan oleh persepsi seseorang pekerja mengenai sejauh mana pekerjaannya akan memberikan sesuatu yang penting bagi dirinya. Menurut Siagian (1995) ada empat faktor yang mengakibatkan kepuasan kerja paling sedikit yaitu pekerjaan yang penuh tantangan, sistem penghargaan yang adil, kondisi yang sifatnya mendukung, dan sikap rekan kerja (Sukmawati dan Susanto, 2001).

Menurut Robbins (2001) ketidakpuasan pegawai dapat dinyatakan dengan berbagai cara, yaitu: berhenti, mengeluh, mencuri milik organisasi, tidak patuh, mengelakkan sebagian. Pada umumnya rendahnya tingkat kepuasan kerja akan mendorong tingginya tingkat kemungkinan dan keputusan pegawai untuk meninggalkan organisasi atau tanggung jawab kerja mereka. Ketidakpuasan juga sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pegawai dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresi yang pasif (Fauzan ndaru, 2003).

## **8. Beban Kerja**

Menurut Munandar (2005), beban kerja merupakan kondisi kerja beserta uraian tugasnya dalam waktu tertentu yang harus diselesaikan. Beban kerja adalah jumlah rata-rata dari kegiatan kerja pada waktu

tertentu, yang terdiri dari beban kerja psikologis, beban kerja fisik dan waktu kerja (Irwandy, 2007). Menganalisis pengalaman merupakan prosedur yang sering digunakan dalam menentukan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan. Dengan hasil rata-rata yang didapatkan dari catatan hasil pekerjaan yang kemudian dapat digunakan untuk memperkirakan kebutuhan tenaga kerja (Moekijat, dalam Hartanto, 2016). Menurut Hartanto (2010), beban kerja seseorang telah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan/organisasi berdasarkan jenis pekerjaannya. Apabila sebagian besar pegawai/karyawan bekerja sesuai standar perusahaan maka tidak akan jadi masalah. Sebaliknya jika bekerja di bawah standar maka beban kerja akan lebih tinggi.

Beban kerja adalah beban yang tanggung tenaga kerja yang sesuai dengan jenis pekerjaannya (Suma'mur, 2010). Beban kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi (Tarwaka 2010). Menurut Tarwaka (2010) ada tiga faktor yang menentukan beban kerja, yaitu tuntutan tugas, usaha atau tenaga, dan performasi. Beban kerja adalah kumpulan beberapa kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu (Dhania, 2010). Menurut Chain (2007), beban kerja adalah suatu konsep yang memiliki banyak definisi sehingga tidak dapat disimpulkan dengan satu definisi yang tepat.

Menurut Pemendagri No. 12/2008 Beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Menurut Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa positif atau negatifnya beban kerja adalah masalah persepsi. Pengukuran beban kerja dapat dilakukan dalam berbagai prosedur, namun O'Donnell & Eggemeier (1986) menggolongkan secara garis besar ada tiga kategori pengukuran beban. Pertama, pengukuran subjektif yaitu pengukuran yang memiliki dasar pada penilaian dan pelaporan yang dilakukan oleh pekerja terhadap beban kerja yang dirasakannya dalam menyelesaikan suatu tugas. Pengukuran jenis ini pada umumnya menggunakan skala penilaian (*rating scale*). Kedua, pengukuran kinerja yakni pengukuran yang diperoleh dari pengamatan terhadap aspek-aspek perilaku atau aktivitas yang ditampilkan oleh pekerja. Ketiga, pengukuran fisiologis yaitu mengukur tingkat beban kerja dengan mengetahui beberapa aspek dari respon fisiologis pekerja sewaktu menyelesaikan suatu pekerjaan/tugas tertentu.

## **B. Penurunan Hipotesis**

### **1. Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Remunerasi adalah bagian kompensasi yang diberikan instansi kepada pegawainya (Nasution, 2019). Sistem remunerasi merupakan bagian dari reformasi birokrasi yang ditetapkan oleh pemerintah. Pada penerapannya, dasar dalam pemberian kompensasi kepada pegawai adalah

karena adanya hubungan pekerjaan. Remunerasi bertujuan untuk kepentingan organisasi, pegawai dan pemerintah/masyarakat (Hasibuan, 2008: 220). Menurut Sutrisno (2012: 181) pemberian remunerasi sangatlah penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Karena remunerasi dianggap poin yang sangat sensitif dalam hubungan kerja. Semakin baik standar pemberian remunerasinya maka akan semakin baik pula kinerja pegawainya, begitupun sebaliknya ketika standar remunerasi yang diberikan kepada pegawai terlalu kecil maka akan memengaruhi penurunan kinerja pegawai.

Remunerasi dapat memberikan tambahan penghasilan kepada setiap pegawai, sehingga pegawai lebih konsentrasi dalam pekerjaannya. Ketika pekerjaan telah selesai dikerjakan maka remunerasi dapat diterima oleh pegawai. Dalam penelitian Mardjono dan Taufiq (2018) menyatakan bahwa pemberian kompensasi telah berjalan dengan baik secara langsung maupun tidak langsung dan memberikan dampak baik jangka pendek maupun jangka panjang kepada pegawai. Penelitian Paramitadewi (2017) menyimpulkan bahwa pemberian kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dalam Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*) menjelaskan bahwa insentif finansial yang didapat dari kewajiban yang sulit dapat meningkatkan kualitas kinerja pegawai. Yang artinya bahwa pemberian remunerasi kepada pegawai nyatanya juga dapat menjadi sebuah motivasi

pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, pemberian remunerasi dapat memengaruhi tingkat kinerja individu. Dari penjelasan di atas maka penurunan hipotesis sebagai berikut:

**H1: Remunerasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.**

## 2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Robbins (2006), motivasi merupakan proses intensitas, arah dan ketekunan setiap individu demi mencapai tujuannya. Ketiga hal tersebut adalah intensitas kaitannya dengan seberapa giat individu itu berusaha, arah merupakan tujuan seorang individu, dan ketekunan adalah ukuran seberapa lama individu tersebut bisa bertahan dengan usahanya. Motivasi dapat diciptakan melalui dua faktor, yaitu faktor intrinsik yang berasal dari dalam diri sendiri, dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri seseorang atau lingkungan (Wahyosumidjo, 2001). Oleh Karena itu, salah satu cara untuk meningkatkan motivasi adalah dengan memberikan semangat pada pegawai saat melakukan tanggung jawab dan pekerjaannya. Dorongan seperti pemberian penghargaan kepada pegawai yang memiliki kinerja yang baik atau memberikan imbalan dalam bentuk lain yang sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Motivasi tinggi yang dimiliki oleh para pegawai akan memberikan hal positif bagi suatu organisasi.

Penelitian Ida dan Sudirjo (2015) menyatakan bahwa motivasi menentukan peningkatan kinerja pegawai, pegawai yang mendapatkan pengakuan dari atasan membuat pegawai lebih bersemangat dalam bekerja dan melaksanakan tanggung jawabnya. Dalam penelitian yang dilakukan

oleh Ni'mah et al. (2017) menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh pada kinerja, dengan demikian semakin tinggi motivasi yang dimiliki oleh pegawai maka kinerja yang dihasilkan akan semakin tinggi. Penelitian Lusiana dan Firdaus (2018) menyatakan bahwa ada pengaruh motivasi terhadap kinerja, dapat dipastikan bahwa motivasi dan arahan yang diberikan oleh pemimpin kepada pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai.

Dalam *stewardship theory* melihat hubungan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan bahwa individu tidak termotivasi oleh tujuan pribadi melainkan tujuan organisasi. Individu harus paham tujuan organisasi yang akan dicapai terlebih dahulu agar mendapatkan motivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*) juga menjelaskan bahwa jika individu paham tentang tujuan organisasi yang akan dicapai organisasi, individu bisa ikut termotivasi dan ikut memberikan seluruh usaha (*effort*) untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Kesimpulan dari penjelasan di atas menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Dari penjelasan di atas maka penurunan hipotesis sebagai berikut:

**H2: Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.**

### 3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Robbins dan Judge (2015:102) kepuasan kerja atau *job satisfaction* merupakan suatu perasaan positif yang muncul mengenai pekerjaan yang dihasilkan oleh suatu evaluasi dan karakteristik-

karakteristiknya. Seorang pegawai dikatakan memiliki kepuasan kerja yang tinggi apabila pegawai memiliki perasaan yang positif akan pekerjaannya, sementara seorang pegawai akan dikatakan memiliki kepuasan yang rendah apabila pegawai memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan akan terjadi apabila kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat suka dan tidak suka dikaitkan dengan pegawai yang merupakan sifat umum yang dimiliki oleh pegawai yang erat kaitannya dengan imbalan yang mereka yakini akan diterima setelah melakukan pengorbanan. Tinggi rendahnya kepuasan kerja pegawai akan mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai tersebut.

Pada penelitian yang dilakukan Prastyo et al. (2016) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja yang berarti bahwa jika variabel kepuasan kerja meningkat maka pegawai akan memberikan kinerja yang baik. Penelitian Ghozali (2017) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian Ida dan Sudirjo (2015) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, bahwa pegawai merasa puas dan senang dengan honor, promosi jabatan, rekan kerja yang mendukung dan pekerjaan yang sesuai dengan kepribadian pegawai.

Dalam *stewardship theory* melihat hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, menjelaskan hubungan kuat kepuasan dan

kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran. Kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya dipengaruhi oleh kinerja pegawai, apabila pegawai merasa puas dengan lingkungan dan pekerjaannya maka kinerja pegawai akan terus meningkat. Dari penjelasan di atas maka penurunan hipotesis sebagai berikut:

**H3: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.**

#### 4. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Gophen dan Dochin (1986) menyimpulkan beban kerja sebagai konsep yang muncul karena adanya keterbatasan kapasitas dalam memproses informasi. Saat menghadapi suatu tugas, individu menyelesaikan tugas tersebut dalam suatu tingkat tertentu. Apabila keterbatasan yang dimiliki individu tersebut menghambat tercapainya hasil kerja pada tingkat yang diharapkan, maka telah terjadi kesenjangan antara tingkat kemampuan yang diharapkan dan tingkat kapasitas yang dimiliki. Kesenjangan ini yang kemudian yang menjadi faktor terjadinya kegagalan dalam kinerja (*performance failures*).

Iskandar dan Sembada (2012: 29), beban kerja adalah faktor ekstrinsik individu yang menjadi salah satu sumber munculnya tekanan, karena beban kerja yang dihadapinya terlalu banyak. Beban kerja mempengaruhi bukan hanya kondisi fisik individu tetapi juga kondisi psikis (Agripa, 2013). Adhani (2013) mengungkapkan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kualitas manajemen yaitu dengan pemberian

beban kerja yang baik. Hauck et al. (2008) menyimpulkan bahwa pemberian beban kerja akan menyebabkan penurunan kinerja dan akan menambah tingkat stress kerja.

Dalam pandangan pegawai, beban kerja merupakan penilaian individu mengenai jumlah tugas yang selesai atau kegiatan yang memerlukan aktivitas mental, misalnya untuk mengingat hal-hal yang diperlukan, konsentrasi, mendeteksi permasalahan, mengatasi kejadian yang tak terduga dan membuat keputusan dengan cepat yang berkaitan dengan pekerjaan dan kekuatan fisik yang harus diselesaikan dalam kurun waktu tertentu. Apabila pegawai memiliki pandangan yang positif maka mereka akan menganggap beban kerja sebagai tantangan dalam bekerja sehingga akan lebih bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan dan memberikan manfaat dalam organisasi. Sebaliknya jika pandangan negatif maka beban kerja akan dianggap sebagai tekanan kerja sehingga dapat memengaruhi kinerja individu maupun dalam organisasi.

Penelitian Sambul et al. (2018) menjelaskan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai, semakin sedikit beban kerja yang diberikan kepada pegawai maka kinerjanya akan semakin baik. Dalam penelitian Paramitadewi (2017) juga menyatakan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yaitu semakin rendah beban kerja pegawai maka semakin tinggi kinerja pegawai.

Dalam Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*) melihat hubungan beban kerja terhadap kinerja pegawai, menjelaskan bahwa ketika pegawai tidak mempunyai komitmen tujuan maka kinerja yang akan dicapai tidak akan sesuai dengan apa yang diharapkan. Artinya ketika pegawai bekerja tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan maka pegawai merasa beban kerja akan lebih tinggi dan akan menurunkan kinerjanya. Tetapi, jika pegawai berkomitmen pada tujuan yang dimiliki organisasi maka pegawai akan menganggap bahwa tanggung jawabnya bukan merupakan suatu beban. Dari penjelasan di atas maka penurunan hipotesis sebagai berikut:

**H4: Beban Kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.**

### C. Model Penelitian

Model penelitian untuk menguji pengaruh remunerasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai ditunjukkan pada Gambar 3.1 berikut ini.

