

# TESIS

**PENGARUH BEBAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI  
SERTA PENERAPAN BUDAYA AKHLAK SEBAGAI  
VARIABEL MODERATING TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
(Studi Kasus Pada Pegawai BNI Cabang Makassar)**

*Impact of Workload and Organizational Commitment, and the  
Application of Akhlak Cultural Values as Moderating Variables on  
Employee Performance  
(Case Study on BNI Officers of Makassar Branch)*

**MAYA ADITYA VUSVITA  
A012221023**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

# TESIS

## **PENGARUH BEBAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI SERTA PENERAPAN BUDAYA AKHLAK SEBAGAI VARIABEL MODERATING TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Kasus Pada Pegawai BNI Cabang Makassar)**

disusun dan diajukan oleh:

**MAYA ADITYA VUSVITA  
A012221023**



**Kepada**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH BEBAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI  
SERTA PENERAPAN BUDAYA AKHLAK SEBAGAI VARIABEL MODERATING  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
(Studi Kasus Pada Pegawai BNI Cabang Makassar)

Disusun dan diajukan oleh:

MAYA ADITYA VUSVITA  
NIM A012221023

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal 31 Juli 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

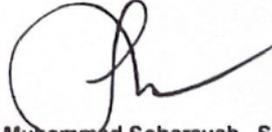
Menyetujui,

Pembimbing Utama



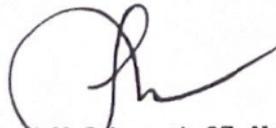
Prof. Dr. Arifuddin, SE., Ak., M.Si., CA.  
Nip. 19640609 199203 1 003

Pembimbing Pendamping



Dr. Muhammad Sobarsyah, SE., M.Si.  
Nip. 19680629 199403 1 002

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM  
NIP 196806291994031002



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM  
NIP 196402051988101001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Maya Aditya Vusvita  
Nim : A012221023  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Beban Kerja dan Komitmen Organisasi Serta Penerapan Budaya Akhlak Sebagai Variabel Moderating Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Pegawai BNI Cabang Makassar)**.

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi.

Makassar, 20 Agustus 2024

Yang Menyatakan,



**Maya Aditya Vusvita**



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI**  
**UNIVERSITAS HASANUDDIN**  
**UPT LAYANAN BAHASA**  
JL. PERINTIS KEMERDEKAAN KM. 10 KAMPUS TAMALANREA  
MAKASSAR 90245 INDONESIA  
Email : unhaspusatbahasa@gmail.com HP 081344431789

## SURAT KETERANGAN ABSTRAK

Yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan bahwa :

Nama : Maya Aditya Vusvita  
No. Pokok : A012221023  
Program Studi : Magister Managemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Judul Tesis/Disertasi : PENGARUH BEBAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI SERTA  
PENERAPAN BUDAYA AHLAK SEBAGAI VARIABEL MODERATING  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
(Studi Kasus Pada Pegawai BNI Cabang Makassar)

Menyatakan bahwa naskah abstrak yang disusun oleh mahasiswa tersebut di atas telah diedit dan diterjemahkan di UPT Layanan Bahasa Unhas.

Makassar, 28 Juni 2024

Mengetahui,  
Kepala Layanan Bahasa,



*[Signature]*  
**Dra. Herawaty, M.Hum., M.A., Ph.D. /**  
**NIP. 19630103 198803 2 003**



Scanned by Easy Scanner

## ABSTRAK

MAYA ADITYA VUSVITA. *Pengaruh Beban Kerja dan Komitmen Organisasi serta Penerapan Budaya Akhlak sebagai Variabel Moderating terhadap Kinerja Pegawai* (dibimbing Arifuddin Dan Muhammad Sobarsyah)

Penelitian ini bertujuan mengkaji hubungan antara beban kinerja, komitmen organisasi, dan budaya akhlak terhadap kinerja pegawai. Mengingat bahwa kinerja organisasi sangat bergantung kepada kinerja karyawannya, maka penelitian ini memfokuskan pada area penelitian manajemen sumber daya manusia. Metode penelitian kuantitatif digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan Bank BNI Cabang Makassar. Pengumpulan data dalam penelitian ini, yaitu dengan studi satu tahap (kajian beban lintang). Sebanyak 125 data penelitian diperoleh dan diolah menggunakan Smart-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan pemberian beban kerja yang tinggi dapat menurunkan kinerja pegawai untuk berinovasi dan mengembangkan keterampilan yang dimilikinya dalam menyelesaikan pekerjaan. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Peran budaya akhlak memoderasi pengaruh negatif beban kerja terhadap kinerja pegawai, artinya budaya akhlak dapat mengurangi pengaruh negatif beban kerja terhadap kinerja pegawai. Terakhir, budaya akhlak yang kuat juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung pegawai menghasilkan kinerja yang optimal. Keseimbangan beban kerja pegawai sangat penting karena kelebihan beban kerja berdampak pada kesehatan dan psikologi pegawai. Fatalnya dapat mengakibatkan penurunan kinerja dan meninggalkan pekerjaan. Oleh karena itu, pemangku kepentingan organisasi harus memastikan bahwa peran pekerjaan karyawan selaras dengan kompetensi dan kemampuan mereka, serta pemangku kepentingan organisasi juga harus meninjau keseimbangan beban kerja sebagai prioritas dalam organisasi mereka.

Kata kunci: beban kerja, komitmen organisasi, budaya akhlak, kinerja pegawai



## ABSTRACT

MAYA ADITYA VUSVITA. *The Impact of Workload and Organizational Commitment, and the Application of Akhlak Cultural Values as Moderating Variables on Employees' Performance* (supervised by Arifuddin and Muhammad Sobarsyah)

This study aims to investigate the relationship between workload, organizational commitment, and Akhlak cultural values on employees' performance. Given that organizational performance is heavily dependent and of workload on employees' performance, this study focuses on the area of human resource management, titled "The Influence of Organizational Commitment, and the Application of Cultural Values as Moderating Variables on Employees' Performance." A quantitative method was employed to analyze the data collected through questionnaires distributed to employees of Bank BNI, Makassar. The data collection was conducted through a cross-sectional study with a total of 125. The research data were obtained and processed using SmartPLS. The results show that workload has a negative and significant impact on employees' performance; high workload can decrease performance in innovation and skill development in completing tasks. Organizational commitment has a positive and significant impact on employees' performance. The role of cultural values moderates the negative impact of workload on employees' performance; this means that cultural values can reduce the negative impact of workload on employees' performance. Furthermore, strong cultural values can create a positive work environment that supports employees in achieving optimal performance. Workload balance is crucial because excessive workload has a negative impact on employees' health and psychology, ultimately leading to decreased performance and job abandonment. Therefore, organizational stakeholders must ensure that employees' work roles align with their competencies and capabilities, and organizational stakeholders should also prioritize workload balance as a priority in their organization.

Keywords: workload, organizational commitment, Akhlak cultural value, employees' performance.



## **PRAKATA**

Puji syukur dipanjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan kasih sayang-Nya sehingga atas izin-Nya penulis akhirnya dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul “Pengaruh Beban Kerja Dan Komitmen Organisasi Serta Penerapan Budaya Akhlak Sebagai Variabel Moderating Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Pegawai Bni Cabang Makassar)”. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir belajar dan syarat guna memperoleh derajat Master S-2 pada program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan bisnis, Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

Berkenaan dengan penulisan penelitian ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan setinggi-tingginya atas bantuan dan dukungan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Jamaluddin Jompa, M.Si sebagai Rektor Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.
2. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar, dan Bapak Dr. Muhammad Sobarsyah, SE., M.Si sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar beserta Para Staf pengelola yang telah mendorong, membantu, dan membimbing penulis selama

mengikuti Pendidikan di Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

3. Bapak Prof. Dr. Arifuddin, SE., Ak., M.Si., CA. sebagai Pembimbing 1 dan Bapak Dr. Muhammad Sobarsyah, SE., M.Si sebagai pembimbing 2 yang telah banyak memberikan masukan, bimbingan, motivasi disela-sela kesibukan.
4. Ibu Prof. Dr. Hj.Nuraeni Kadir, SE., M.Si., Bapak Dr. Mursalim Nahong, SE., M.Si., CRA., CRP., CWM., dan Ibu Dr. Fauziah Umar, SE., M.Si sebagai penguji yang memberikan kritik dan saran yang membangun semangat luar biasa agar penelitian ini menjadi lebih baik.
5. Terima kasih yang tiada henti kepada Orang Tua, Suami dan anak terkasih yang selalu mendoakan, menasehati, memotivasi dan perhatian kepada penulis sehingga segala sesuatu dimudahkan dan dilancarkan.
6. Terima kasih juga kepada seluruh Bapak/Ibu Dosen, Staf Pengajar, dan Staf Administrasi di Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat kepada penulis.
7. Terima kasih juga kepada Pimpinan dan seluruh pegawai/karyawan Bank BNI Cabang Makassar yang telah membantu, mendukung dalam hal data dan waktu selama berjalannya penelitian ini.
8. Terima kasih kepada seluruh sahabat-sahabat, serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini.

Tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam tesis ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan tesis ini.

Makassar, Agustus 2024

Maya Aditya Vusvita

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMBUNG</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	14
1.3 Tujuan Penelitian.....	16
1.4 Kegunaan Penelitian .....	16
1.5 Ruang Lingkup Penelitian .....	17
1.6 Sistematika Penulisan .....	17
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>19</b>
2.1. Tinjauan Teori dan Konsep .....	19
2.1.1. <i>Goal Setting Theory</i> .....	19
2.1.2. Teori Kognitif .....	20
2.1.3. Teori Harapan ( <i>Expectancy Theory</i> ) .....	21
2.1.4. Beban Kinerja .....	23
2.1.5. Komitmen Organisasi .....	28
2.1.6. Budaya AKHLAK .....	32
2.1.7. Kinerja Pegawai.....	38
2.2. Tinjauan Empiris.....	42
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b> .....	<b>46</b>
3.1. Kerangka Konsep.....	46
3.2. Hipotesis.....	49

3.2.1. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai ...	49
3.2.2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.....	52
3.2.3. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dimoderasi oleh Budaya Akhlak.....	54
3.2.4. Komitmen Organisasi Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dan Dimoderasi oleh Budaya Akhlak.....	56
<b>BAB IV METODE PENELITIAN .....</b>	<b>58</b>
4.1. Desain dan Pendekatan Penelitian .....	58
4.2. Waktu dan Lokasi Penelitian.....	60
4.3. Populasi dan Sampel .....	60
4.4. Jenis dan Sumber Data.....	60
4.5. Teknik Pengumpulan Data .....	60
4.6. Teknik Analisis Data.....	61
4.6.1. Analisis Deskriptif .....	61
4.6.2. Analisis <i>Structural Equation Model</i> (SEM).....	62
4.6.3. Analisis Persamaan SEM dengan <i>Partial Least Square</i> (PLS) .....	62
4.6.4. Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	64
4.6.5. Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	66
4.6.6. Uji Hipotesis.....	68
4.7. Definisi Operasional Variabel .....	68
<b>BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>70</b>
5.1. Analisis Statistik Deskriptif .....	70
5.2. Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	72
5.2.1. <i>Convergent Validity</i> .....	74
5.2.2. <i>Discriminant Validity</i> .....	75
5.2.3. <i>Composite Reliavility</i> .....	77
5.2.4. <i>Convergent Validity</i> setelah Modifikasi.....	78
5.2.5. <i>Loading Factor</i> setelah Modifikasi .....	81
5.3. Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	82

5.4. Uji Hipotesis .....	83
5.5. Beban Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai .....	86
5.6. Komitmen Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai.....	91
5.7. Beban Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai dan Dimoderasi Oleh Budaya Akhlak.....	95
5.8. Komitmen Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Dan Dimoderasi Oleh Budaya Akhlak .....	98
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>101</b>
6.1. Kesimpulan.....	101
6.2. Keterbatasan .....	103
6.3. Saran Penulis .....	104
6.4. Implikasi .....	105
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>107</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>117</b>
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian .....	107
Lampiran 2. Hasil Statistik Deskriptif.....	121
Lampiran 3. Construct Validity and Reliability.....	10722
Lampiran 4. Path Coefficient.....	107

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1. Penelitian Terdahulu .....	42
Tabel 4. 1. Definisi Operasional.....	69
Tabel 5. 1 Tingkat Pengembalian Kuesioner .....	70
Tabel 5. 2 Karakteristik Responden.....	71
Tabel 5. 3 Average Variance Extracted (AVE) .....	75
Tabel 5. 4 Cross Loading Factor.....	76
Tabel 5. 5 <i>Composite Reliability</i> .....	78
Tabel 5. 6 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> setelah Modifikasi.....	78
Tabel 5. 7 <i>Loading Factor</i> setelah Modifikasi .....	81
Tabel 5. 8 R-Square ( $R^2$ ) .....	82
Tabel 5. 9 Hasil Uji Hipotesis .....	84

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Rumusan Budaya Akhlak BUMN .....	36
Gambar 3. 1 Kerangka Konseptual .....	49
Gambar 5. 1 Model Pengukuran.....	73
Gambar 5. 2 Model Pengukuran setelah Modifikasi .....	80

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dunia perbankan sedang mengalami tingkat kemajuan yang pesat. Kemajuan inilah yang kemudian menciptakan persaingan, baik itu antara bank syariah maupun bank konvensional. Persaingan memegang peranan penting dalam industri perbankan. Dua pandangan teoritis utama telah dikembangkan dalam literatur persaingan perbankan. Pertama adalah kerapuhan persaingan (*competition fragility*) yang dikemukakan oleh Keeley (1990) yang menyatakan bahwa persaingan di sektor perbankan menyebabkan ketidakstabilan. Pandangan kedua adalah stabilitas persaingan (*competition stability*), dikemukakan oleh Boyd & De Nicolo (2005), yang menyatakan adanya hubungan positif antara persaingan dan stabilitas.

Penelitian-penelitian di Indonesia telah menemukan bahwa persaingan di sektor perbankan telah meningkat dan memengaruhi perilaku bank dengan cara meningkatkan efisiensi operasional dan meningkatkan kualitas aset. Efisiensi operasional dalam konteks perbankan mengacu pada kemampuan suatu bank untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia seperti biaya, waktu dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Kinerja organisasi sangat bergantung pada kinerja karyawannya (Dhir & Chakraborty, 2023;

Rojikinnor *et al.*, 2023). Karyawan adalah bagian penting dari organisasi dan mereka akan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting untuk menentukan factor-faktor yang berkontribusi terhadap kinerja pegawai dan mengkaji cara optimal untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Mabey *et al.* (1998), pengembangan sumber daya manusia (SDM) bertujuan untuk mempersiapkan organisasi dengan tenaga kerja yang memiliki pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan perilaku yang diperlukan untuk mencapai strategi perubahan. Perubahan organisasi telah menjadi aktivitas inti untuk mempertahankan efisiensi organisasi dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk merespon dan beradaptasi terhadap lingkungan dan pasar yang kompetitif (Alqudah *et al.*, 2022). Menurut Islam *et al.* (2021), dalam konteks perubahan organisasi, perilaku karyawan memainkan peran penting dalam mengelola perubahan organisasi secara efektif.

Persaingan yang ketat di sektor perbankan membuat pegawai harus meningkatkan produktivitas kerja dan tetap termotivasi melalui penilaian kinerja. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk berperan dalam menghasilkan pegawai yang handal dan bertanggung jawab. Sepanjang siklus hidup karyawan, departemen SDM memainkan peran sentral dalam pengelolaan karyawan, mulai dari perekrutan hingga pemberhentian. Manajemen SDM dipandang sebagai faktor pendorong yang utama dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi (Kaur *et al.*, 2020). Hal tersebut

juga berlaku pada organisasi profit seperti perbankan dimana kualitas SDM merupakan faktor penting atas keberhasilan kegiatan perbankan (Gross & McIlveen, 2020). Hal ini terjadi disebabkan apabila suatu Bank memiliki kualitas sumber daya yang berkualitas, maka dapat dipastikan roda organisasi akan berjalan sesuai dengan apa yang diinginkan untuk dapat mencapai tujuan yang telah disepakati (kinerja). Oleh karena itu, departemen SDM berperan penting dalam menciptakan dan menjaga komitmen karyawan untuk menjamin kinerja karyawan optimal (Eliyana *et al.*, 2019).

Kinerja pegawai merupakan variabel yang paling penting dalam manajemen industri dan perilaku organisasi (Ángeles López-Cabarcos *et al.*, 2022). Menurut Campbell *et al.* (1993), kinerja pegawai didefinisikan sebagai perilaku individu – sesuatu yang dilakukan dan diamati – yang menghasilkan nilai bagi organisasi dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Kinerja pegawai juga dapat dipahami sebagai perilaku yang berhubungan dengan prestasi dan beberapa komponen evaluatif, yaitu sejauh mana seorang pegawai dapat memenuhi ekspektasi kinerja organisasi (Dinhof *et al.*, 2023).

Selama beberapa dekade terakhir, makna prestasi kerja sangat bervariasi, dari pandangan tradisional yang berfokus pada pekerjaan dan tugas-tugas tetap hingga pemahaman yang lebih luas tentang peran kerja dalam konteks organisasi yang dinamis (Ilgen & Hollenbeck, 1991). Alasan mendasar dari peralihan fokus ini adalah lingkungan kerja yang sangat

kompetitif dan global, dimana organisasi harus berorientasi untuk merespon situasi yang dinamis (Baard *et al.*, 2014). Penelitian Hossain *et al.* (2023) membuktikan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang dimaksud adalah pengorganisasian tugas, aktivitas, hubungan dan tanggung jawab pekerjaan seseorang (Parker, 2014:662). Karakteristik tugas pada gilirannya mencakup otonomi, variasi tugas, identitas tugas dan umpan balik. Penelitian Inegbedion *et al.* (2020) mengakui adanya hubungan positif antara signifikansi tugas dan prestasi kerja.

Menurut Inegbedion *et al.* (2020) beban kerja dan kompleksitas tugas merupakan fungsi dari struktur organisasi. Persepsi seorang pegawai terhadap beban kerja yang seimbang atau tidak seimbang terjadi akibat adanya persepsi ketidaksesuaian antara beban kerjanya dengan beban kerja anggota organisasi lainnya, yang pada akhirnya menimbulkan ketidakpuasan. Menurut *Expectancy Theory*, seorang karyawan akan merasa diperlakukan tidak adil jika dia merasa bahwa rekan kerja yang memberikan upaya yang sama dalam pekerjaan seperti dia memperoleh penghasilan yang lebih besar daripada dirinya atau jika dia memperoleh penghasilan yang sama dengan rekan kerja yang memberikan upaya yang lebih sedikit darinya.

Beban kerja pegawai merupakan penentu penting produktivitas dan *turnover* (Rajan, 2018). Jika beban kerja pegawai di bawah standar beban kerja maka akan menimbulkan rasa malas dan memberikan kesempatan

bagi mereka untuk melakukan aktivitas non-produktif yang berdampak pada penurunan kinerja. Sebaliknya, jika beban kerja melebihi standar beban kerja maka ada kecenderungan pegawai akan kewalahan, yang mengakibatkan kelelahan, tekanan mental atau stress kerja (Muis *et al.*, 2021) dan merasa tidak puas (Jame Chenarboo *et al.*, 2022) sehingga menurunkan kinerja mereka dan fatalnya menyebabkan mereka berhenti dari pekerjaan (Hossain *et al.*, 2023). Oleh sebab itu, manajemen beban kerja harus berupaya meminimalkan kesenjangan antara beban kerja yang diberikan dengan kapasitas penerima tugas sehingga penerima tugas tidak kewalahan dengan beban kerja tersebut.

Pegawai di sektor perbankan mungkin saja mengalami stress kerja dalam pekerjaannya dalam upaya memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah. Pegawai pada sektor perbankan merupakan pegawai yang bekerja di bawah tekanan pimpinan, dengan tingkat kedisiplinan yang tinggi, sehingga pegawai tidak mempunyai kesempatan untuk bersantai dalam bekerja. Di sisi lain, adanya tekanan kerja yang tinggi dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan dan juga beberapa tuntutan yang diberikan oleh karyawan, seperti peningkatan pelayanan dari pelanggan dan tidak adanya kesalahan dalam bekerja. Pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dituntut untuk bekerja ekstra karena setiap nasabah mempunyai tuntutan yang berbeda-beda dalam mendapatkan pelayanan yang maksimal.

Selain beban kerja, komitmen organisasi juga menjadi variabel yang mempunyai dampak besar terhadap kinerja pegawai (Jafari, 2022). Robbins (2015) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tahap dimana karyawan mengakui kelompok tertentu dengan tujuan mereka dan berhadap untuk mempertahankan status sebagai anggota kelompok. Komitmen organisasi, dengan kata lain, mencerminkan kesetiaan karyawan terhadap organisasi dan tahap selanjutnya dimana anggota organisasi mengungkapkan kepeduliannya terhadap organisasi, kesuksesan dan pengembangan diri mereka. Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai (Eliyana *et al.*, 2019).

Allen & Meyer (1990) menyatakan bahwa komitmen organisasi karyawan terdiri dari tiga komponen. (1) Komitmen afektif mengacu pada perasaan menjadi bagian dan siap mengabdikan diri pada organisasi. (2) Komitmen berkelanjutan tidak melibatkan niat untuk pindah atau berganti pekerjaan. Karyawan menganggap bahwa bekerja dengan organisasi merupakan investasi waktu, dengan waktu kerja yang lebih lama menghasilkan pembayaran dan tunjangan yang lebih tinggi. (3) Komitmen normatif mengacu pada kepatuhan terhadap target, nilai, budaya dan norma organisasi, yang diwujudkan dalam bentuk loyalitas.

Karyawan BNI Cabang Makassar merupakan perusahaan yang menarik untuk diteliti terkait beban kerja serta komitmen organisasinya dan penerapan budaya karena masih terdapat gap antara karyawan tidak tetap yang masih ingin melanjutkan karir pada bank ini hingga mencapai target

pribadi yang lebih jauh ketika menjadi karyawan tetap namun terkadang masih ada karyawan yang enggan berkomitmen dan berkinerja untuk menjadi pegawai tetap dan menjadi bagian dari perusahaan selepas perjanjian maupun kontrak kerja kontemporer berakhir yang disebabkan oleh beban kerja yang diberikan. Sejalan dengan fenomena tersebut, beban kerja dan komitmen organisasi dapat menjadi variabel penting yang dapat memengaruhi kinerja karyawan bank.

Beban kerja merupakan besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu (Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 12/2008). Artinya apabila beban kerja yang diberikan tidak sesuai dengan kapasitas, maka pegawai akan mengalami tekanan yang berdampak pada penurunan kinerja ke tingkatan yang lebih rendah dari yang diharapkan.

Komitmen organisasional adalah kekuatan mengikat individu untuk melakukan suatu tindakan yang relevan dengan satu atau lebih tujuan. Sedangkan para peneliti sebagaimana yang dikutip oleh Mowday *et al.* (1979) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai "*the psychological strength of an individual's attachment to the organization*". Ariyanto *et al.* (2019) mengemukakan komitmen organisasi sendiri tentunya menyangkut sikap karyawan dalam mengemban tugas dan tanggung jawab terhadap sebuah pekerjaan dengan menunjukkan sebuah loyalitas yang kemudian dapat menumbuhkan rasa untuk tetap menjadi anggotanya. Komitmen

sama saja maknanya dengan menjalankan kewajiban, tanggung jawab dan janji yang membatasi kebebasan seseorang untuk melakukan sesuatu.

Ángeles López-Cabarcos *et al.* (2022) mengemukakan sumber daya manusia (SDM) harus bisa dikelola dengan baik agar bisa menghadapi tantangan-tantangan yang ada dikemudian hari dan dapat tercapainya tujuan dari sebuah organisasi. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya dapat diukur dari tingkat kinerja organisasi yang berkaitan dengan hasil kinerja SDM yang ada di organisasi tersebut. SDM dijadikan titik tumpu dalam sebuah organisasi dimana peranannya tidak dapat digantikan oleh sumber daya lain. Mengingat begitu pentingnya SDM dalam organisasi maka harus diperhatikan dan dikelola dengan baik agar senantiasa berjalan dengan semestinya untuk terwujudnya tujuan dari organisasi tersebut.

Sebuah organisasi agar dapat terus berkembang dibutuhkan SDM dengan memiliki kinerja yang baik, karena di dalam organisasi elemen penting yang harus dijaga yaitu SDM. Selain itu untuk dapat menunjang keberhasilan pelaksanaan organisasi dibutuhkan SDM yang berkualitas, karena tanpa SDM yang memiliki ketrampilan yang sesuai dengan yang dikerjakan, maka akan mempersulit dalam melaksanakan kegiatan organisasi yang sudah ditetapkan. Alqudah *et al.* (2022) menyatakan bahwa SDM yang berkualitas ditentukan dari sistem yang berjalan di dalam organisasi sehingga dapat memperjelas tujuan yang diharapkan organisasi. Kemudian SDM di dalam sebuah organisasi merupakan aset penting yang

dimiliki selain berkontribusi dalam menjalankan pekerjaan dari organisasi sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi.

Kinerja merupakan bagian penting dalam suatu organisasi karena sudah dirasakan manfaatnya oleh organisasi, maka dari itu sebuah organisasi selalu mengharapkan agar memiliki pegawai yang bekerja dengan tekun dan sungguh- sungguh agar dapat tercapai hasil kerja yang maksimal. Andayani & Tirtayasa (2019) berpendapat bahwa seseorang dapat bekerja dengan maksimal apabila memiliki semangat tinggi yang akan berdampak pada hasil kerja yang baik, karena dari hasil kerja tersebut yang dapat dijadikan penentu keberhasilan suatu instansi. Selain harus memiliki semangat yang tinggi seorang pegawai dituntut harus memiliki keinginan untuk berprestasi dalam bekerja, karena pegawai akan memiliki kebanggaan tersendiri jika memiliki prestasi dalam lingkungan tempat dia bekerja.

Fransiska & Tupti (2020) berpendapat bahwa kinerja pegawai merupakan salah satu indikator keberhasilan sebuah lembaga pemerintahan dalam mencapai target atau tujuan. Akan tetapi ketika dalam perencanaan atau pengambilan keputusan mengenai SDM tidak tepat maka akan berdampak langsung kepada kinerja pegawai itu sendiri. Kinerja pegawai akan meningkat berdasarkan kesadaran dari masing-masing individu yang didorong oleh faktor internal dari individu maupun faktor eksternal. Kinerja dijadikan hal yang sangat penting untuk semua

organisasi baik itu organisasi pemerintahan atau organisasi profit, karena kinerja dari pegawai dapat menentukan arah organisasi kedepannya dan dijadikan sebuah indikator keberhasilan unsur-unsur yang ada dalam mengelola organisasi. Agar dapat meningkatkan kinerja pegawai, beberapa hal yang harus diperhatikan seperti beban kerja yang diberikan kepada pegawai, komitmen organisasi dan budaya organisasi.

Menurut Hasibuan (2012), kinerja merupakan sebuah hasil kerja yang diraih oleh pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas atas usaha yang dilakukan. Firmansyah *et al.* (2020) mengemukakan kinerja sebagai perwujudan dalam melakukan penilaian terhadap seorang pegawai dari apa yang sudah dilakukan pegawai selama dia bekerja menyelesaikan tanggung jawabnya. Kinerja seorang pegawai tidak dilihat hanya dari kemampuannya saja, tetapi harus dilihat dari cara pegawai menguasai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pada pelaksanaannya dibutuhkan penetapan kinerja yang bertujuan agar dapat disusun sasaran yang harus dituju organisasi dan dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi agar dapat dijadikan sebagai acuan dalam melakukan perbaikan-perbaikan. Citrawati (2021) menyatakan keberhasilan instansi dapat diukur dengan kinerja dari pegawai. Setiap instansi perlu merencanakan strategi terbaiknya untuk dapat meningkatkan kinerja pegawainya.

Selama beberapa dekade terakhir, budaya perusahaan telah menjadi subjek utama studi bisnis dan manajemen karena dapat memengaruhi hasil yang diinginkan oleh manajer organisasi dan individu, seperti kepuasan,

komitmen, loyalitas dan *turnover* karyawan. Budaya perusahaan dapat membantu manajemen dengan mengintegrasikan karyawan dengan sistem nilai budaya dan pribadi yang beragam. Budaya perusahaan sangat penting untuk mengembangkan dan mempertahankan komitmen pegawai dan seringkali merupakan ciri khas organisasi yang berhasil. Budaya perusahaan juga berperan penting dalam membangun *Employer Branding*, yang dapat mendorong karyawan untuk terus bergabung dengan perusahaan karena tertarik dengan budaya perusahaan yang dimilikinya dan membantu karyawan meningkatkan produktivitas.

Terkait dengan permasalahan tersebut, Kementerian BUMN telah menetapkan keberadaan AKHLAK sebagai nilai inti yang akan menjadi pedoman bagi pegawai BUMN untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Surat Edaran Menteri BUMN RI Nomor SE-7/MBU/07/2020 tentang Nilai-nilai Inti yang Sumber Daya Manusia (SDM) BUMN yang wajib diterapkan sebagai landasan pembentukan karakter SDM di lingkungan BUMN, Anak Perusahaan dan Perusahaan Afiliasi yang Dikonsolidasi menjadi simbol dasar perilaku BUMN. Nilai-nilai inti tersebut adalah AKHLAK yang merupakan singkatan dari “Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif.” AKHLAK diharapkan tidak sekedar menjadi jargon atau *tagline* saja melainkan menjadi budaya di seluruh BUMN untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan memberikan kontribusi terbaik bagi masyarakat dan negara.

Pemerintah mewajibkan hal tersebut karena berharap proses transformasi BUMN dilakukan secara menyeluruh terhadap setiap sumber daya manusia. AKHLAK dapat menjadi pedoman moral dalam menghadapi berbagai guncangan di era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Hal ini sangat penting bagi kemajuan perusahaan karena berbagai permasalahan yang dihadapi BUMN akhir-akhir ini yaitu nilai-nilai moral yang tidak dijunjung tinggi. Budaya AKHLAK merupakan *core value* BUMN yang diharapkan mampu memperkuat komitmen organisasi dari karyawan BUMN. Sebagai bagian dari Perusahaan BUMN, BNI Cabang Makassar mewajibkan seluruh karyawan termasuk karyawan tidak tetap untuk menerapkan AKHLAK ke dalam perilaku kerja sehari-hari.

Penelitian Rochman (2021) dan Muis *et al.* (2021) menyatakan bahwa beban kerja dan stress kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain itu Aulliya (2022) menemukan bahwa beban kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Amalia (2022) dalam penelitiannya menemukan bahwa beban kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain itu komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Rizki & Rijal (2021) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Gorap *et al.* (2019) menemukan bahwa budaya organisasi, komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

*Goal setting theory* yang dikembangkan oleh Locke & Latham (2006) sejak 1968 telah mulai menarik minat dalam berbagai masalah dan isu organisasi. Menurut *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

*Expectancy Theory* dari Victor H. Vroom (1964) menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal-balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu. Teori harapan bertujuan untuk menentukan tindakan yang akan menghasilkan harapan yang diinginkan oleh seorang tenaga kerja. Teori ini menyatakan bahwa individu akan menilai strategi-strategi tindakan tertentu, seperti bekerja keras dan berusaha lebih dan akan melakukan tindakan yang diharapkan mendapatkan balasan seperti kenaikan gaji atau penghargaan yang bernilai bagi individu itu (Hasibuan, 2013).

Teori kognitif merupakan sintesis dari berbagai pandangan ilmiah yang berkaitan dengan psikologi tingkah laku dan psikologi kognitif. Luthans (2006) melalui kajiannya mengenai perilaku organisasi, mengatakan bahwa panduan untuk mempelajari perilaku di dalam organisasi adalah

dengan menggunakan pendekatan *stimulus-response*. Model ini kemudian dikembangkan Luthans menjadi S-O-B-C (*Stimulus-Organism-Behavior-Consequences*) dengan asumsi yang sama dengan model S-O-R. Kelebihan yang diberikan model S-O-B-C adalah adanya *consequences* yang menunjukkan orientasi yang akan dicapai melalui perilaku kerja. Setiap perilaku diarahkan kepada peningkatan kinerja.

Berdasarkan teori, penelitian terdahulu serta fenomena yang ada, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Beban Kerja dan Komitmen Organisasi serta Penerapan Budaya AKHLAK sebagai Variabel Moderating terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Karyawan BNI Cabang Makassar)”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, organisasi harus selalu meningkatkan kualitas dan efisiensi operasional untuk tetap kompetitif. Efisiensi operasional dalam konteks perbankan mengacu pada kemampuan suatu bank untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia, seperti biaya, waktu dan tenaga kerja, untuk meningkatkan produktivitas. Salah satu faktor yang memengaruhi produktivitas pegawai adalah beban kerja. Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres, kelelahan dan kemunduran kinerja pegawai. Selain itu, komitmen organisasi juga memainkan peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Komitmen organisasi yang tinggi dapat meningkatkan motivasi, loyalitas dan partisipasi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi juga mempengaruhi kinerja pegawai. Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi dan kinerja pegawai. Beberapa tahun terakhir, organisasi telah mulai memperhatikan pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Budaya organisasi yang diterapkan dapat menjadi faktor penentu dalam meningkatkan kinerja pegawai dan meningkatkan kepuasan kerja. Kementerian BUMN telah menginstruksikan untuk mengimplementasikan “AKHLAK” sebagai *core value* dalam upaya menjadikan BUMN sebagai perusahaan berskala global.

BNI Cabang Makassar sebagai salah satu BUMN yang beroperasi di wilayah Makassar memiliki tuntutan kerja yang tinggi dalam memberikan pelayanan yang optimal kepada nasabah serta diwajibkan untuk mengimplementasikan budaya AKHLAK dalam operasional bisnis mereka. Oleh karena itu penelitian ini ingin mengetahui bagaimana beban kerja dan komitmen organisasi serta penerapan budaya akhlak sebagai variabel moderating memengaruhi kinerja pegawai di BNI Cabang Makassar. Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank BNI Cabang Makassar?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank BNI Cabang Makassar?

3. Apakah Budaya Akhlak memoderasi pengaruh Beban Kerja kerja terhadap Kinerja Pegawai Bank BNI Cabang Makassar?
4. Apakah Budaya Akhlak memoderasi pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Bank BNI Cabang Makassar?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank BNI Cabang Makassar.
2. Untuk menganalisis komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank BNI Cabang Makassar.
3. Untuk menganalisis beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank BNI Cabang Makassar dan dimoderasi oleh Budaya Akhlak.
4. Untuk menganalisis komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank BNI Cabang Makassar dan dimoderasi oleh Budaya Akhlak.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi kemajuan ilmu pengetahuan di bidang Manajemen khususnya sumber

daya manusia yang selalu berkembang dari waktu ke waktu. Manfaat lain yang nantinya dapat diperoleh melalui hasil penelitian ini adalah:

1. Menyajikan hasil empiris pengaruh beban kerja, komitmen organisasi dan budaya akhlak terhadap kinerja pegawai pada pegawai Bank BNI Cabang Makassar serta mengenai permasalahan yang diteliti, diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi untuk meninjau kembali manajemen sumber daya manusia.
2. Bagi para peneliti, sebagai salah satu bahan kajian empiris terutama menyangkut sumber daya manusia khususnya pengaruh beban kerja, komitmen organisasi dan budaya akhlak terhadap kinerja pegawai.
3. Bagi praktisi, memberikan gambaran dalam memecahkan masalah secara terstruktur dan sistematis, sehingga membentuk pola pikir peneliti yang lebih konstruktif.

### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian yang akan dilakukan dengan judul pengaruh beban kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan dimoderasi budaya ahlak pada Bank BNI Cabang Makassar.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Untuk memberikan gambaran dalam penelitian ini secara menyeluruh sehingga memudahkan dalam memahami isi penelitian ini, oleh sebab itu

akan diberikan gambaran secara garis besar sistematika proposal tesis yang terdiri dari:

**BAB I:** Pendahuluan, berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan.

**BAB II:** Tinjauan Pustaka, berisi tentang landasan teori yang berhubungan dengan penelitian, keterkaitan variable.

**BAB III:** Kerangka Konseptual Dan Hipotesis, berisi tentang kerangka konseptual, perumusan hipotesis, pengembangan hipotesis.

**BAB IV:** Metode Penelitian, berisi tentang rancangan penelitian, waktu dan lokasi penelitian, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, teknik pengumpulan data, definisi operasional, serta teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini.

**BAB V:** Hasil dan Pembahasan, berisi tentang gambaran umum penelitian, analisis statistik, evaluasi model pengukuran, evaluasi model struktural dan uji hipotesis.

**BAB VI:** Kesimpulan dan saran, berisi kesimpulan, saran, keterbatasan dan implikasi dari penelitian yang dilakukan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori dan Konsep**

##### **2.1.1 *Goal Setting Theory***

*Goal Setting Theory* atau teori penetapan tujuan pertama kali dikemukakan oleh Edwin Locke (1968). Teori ini menjabarkan tentang model seseorang yang mengharapkan memilih tujuan, memiliki tujuan, dan orang tersebut termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuannya. *Goal Setting Theory* menjelaskan mengenai adanya hubungan antara kinerja atau prestasi kerja dengan tujuan yang ditetapkan, konsep dasar dari *Goal Setting Theory* yaitu seseorang akan dipengaruhi perilaku kerjanya karena orang tersebut sudah memahami tujuan atau harapan dari organisasi kepadanya. Teori ini berdasarkan pada bukti yang ada bahwa tujuan mengenai gagasan dimasa yang akan datang dan keadaan yang diharapkan akan berdampak ketika seseorang melakukan tindakan.

*Goal Setting Theory* menjabarkan mengenai karakteristik perilaku yang memiliki tujuan bahwa perilaku tersebut akan berkelanjutan sampai perilaku tersebut mencapai titik tujuannya. Hal ini menunjukkan bahwa pada teori ini seseorang akan berkomitmen sampai tujuan atau pekerjaan dapat terselesaikan dan akan mempengaruhi tindakannya dalam meningkatkan kinerjanya. Karakteristik yang dimiliki dalam *Goal Setting Theory* salah satunya yaitu tingkat kesulitan tujuan. Motivasi yang

dimiliki oleh seseorang akan berbeda-beda dalam mencapai kinerjanya sesuai dengan tingkat kesulitan tujuan yang diberikan. Hal ini sesuai dengan pemberian beban kerja dalam melaksanakan pekerjaan. Pemberian beban kerja yang tinggi dapat menurunkan kinerjanya untuk berinovasi dan mengembangkan ketrampilan yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan pemberian beban kerja yang rendah dapat meningkatkan kinerjanya untuk termotivasi dalam penyelesaian pekerjaan agar sesuai dengan yang diharapkan.

### **2.1.2 Teori Kognitif**

Teori ini merupakan sintesis dari berbagai pandangan ilmiah yang berkaitan dengan psikologi tingkah laku dan psikologi kognitif. Luthans (2006) melalui kajiannya mengenai perilaku organisasi, mengatakan bahwa panduan untuk mempelajari perilaku di dalam organisasi adalah dengan menggunakan pendekatan *stimulus-response*. Model ini kemudian dikembangkan Luthans menjadi S-O-B-C (*Stimulus-Organism-Behavior-Consequences*) dengan asumsi yang sama dengan model S-O-R. Kelebihan yang diberikan model S-O-B-C adalah adanya *consequences* yang menunjukkan orientasi yang akan dicapai melalui perilaku kerja. Setiap perilaku diarahkan kepada peningkatan kinerja

Kinerja pegawai sebagai respon dari model S-O-R merupakan fokus kajian dari penelitian ini. Berkaitan dengan tugas pegawai dalam melaksanakan tugas maka kinerja pegawai dapat dilihat dari kualitas dan kuantitas, ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan serta

tercapainya KPI karyawan. Berdasarkan teori perspektif psikologis yang menganut model S-O-R yang kemudian dikembangkan oleh Luthans menjadi model S-O-B-C maka keseimbangan kehidupan kerja, motivasi dan lingkungan kerja dapat ditempatkan stimulus (S) bagi terbentuknya kinerja pegawai sebagai respon (R/B) yang dilandasi oleh motif dan sikap yang berkembang dalam organisasi (O) individu pegawai.

### **2.1.3 Teori Harapan (*Expectancy Theory*)**

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom (1964) yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal-balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu.

Teori harapan bertujuan untuk menentukan tindakan yang akan menghasilkan harapan yang diinginkan oleh seorang tenaga kerja. Hasibuan (2013) teori ini menyatakan bahwa individu akan menilai strategi-strategi tindakan tertentu, seperti bekerja keras dan berusaha lebih dan akan melakukan tindakan yang diharapkan mendapatkan balasan seperti kenaikan gaji atau penghargaan yang bernilai bagi individu itu. Salah satu cara untuk mengukur motivasi tenaga kerja ialah dengan menggunakan *Expectancy Theory* (teori Harapan). Teori harapan bertujuan untuk mengukur sikap para tenaga kerja dan untuk membuat diagnosis permasalahan motivasi. Menurut teori harapan, orang memilih

cara bertingkah laku dari antara alternatif serangkaian tindakan, berdasarkan harapan mereka akan apa yang akan diperoleh dari setiap tindakan. David Nadler dan Edward Lawler menguraikan tiga macam tingkah laku dalam organisasi yang menjadi dasar pendekatan harapan, yaitu:

1. Harapan (*Expectancy*)

Menurut Vroom (1964), sebuah ekspektansi mewakili keyakinan seorang individu, bahwa tingkat upaya tertentu akan diikuti oleh tingkat kinerja tertentu. Individu mengharapkan konsekuensi tertentu dari tingkah laku. Harapan dinyatakan sebagai kemungkinan prestasi kerja seseorang terhadap usaha kerja yang telah dilakukannya. Ekspektansi-ekspektansi dapat mencapai bentuk kemungkinan-kemungkinan subyektif. Dalam bidang statistik, kemungkinan –kemungkinan berkisar dari 0 hingga 1. Sebuah ekspektansi sebesar nol menunjukkan bahwa upaya tidak memiliki dampak yang diekspektansi atas kinerja. Dan bila harapan tinggi maka nilainya 1.

2. Instrumentalitas (pertautan)

Menurut Husaini Usman (2006), Instrumental merupakan keyakinan seseorang bahwa ia akan memperoleh imbalan atas pekerjaan yang telah diselesaikannya. Jika instrumentasinya kecil atau rendah maka nilainya 0. Sebaliknya, jika instrumentasinya tinggi maka nilainya 1.

### 3. Valensi/Nilai

Menurut Vroom (1964), valensi berhubungan dengan nilai positif atau negatif yang diberikan orang-orang kepada hasil-hasil. Valensi merupakan preferensi seseorang untuk memperoleh imbalan. Valensi juga merupakan ungkapan seseorang untuk mencapai tujuan. Valensi seseorang tidak sama tergantung pengalaman masing-masing. Valensi imbalan sangat dipengaruhi oleh usia, pendidikan, pengalaman, dan jenis pekerjaan. Apabila seseorang tidak menaruh perhatian kepada valensi maka valensinya 0 (nol). Apabila menghindari valensi nilainya -1 dan apabila sangat menginginkan valensi yang besar nilainya 1.

#### 2.1.4 Beban Kinerja

Tungalow *et al.* (2018) menyatakan bahwa beban kerja mengacu pada jumlah pekerjaan yang dialokasikan kepada karyawan untuk melakukan tugas pekerjaannya. Koesoemowidjojo (2017) mendefinisikan beban kerja adalah proses dalam menetapkan jumlah jam kerja sumber daya manusia yang bekerja, digunakan dan dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk kurun waktu tertentu. Niken (2022) "*The workload is a set or number of activities that must be completed by an organizational unit or position holder within a certain period of time.*" Sunarso dalam Jeky *et al.* (2018) menjelaskan beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu.

Menurut Peraturan Menpan Nomor 1 tahun 2020 beban kerja adalah tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja. Menurut Vanchapo (2020) beban kerja merupakan sebuah proses atau kegiatan yang harus segera diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Nabawi (2019) beban kerja adalah sebuah proses yang dilakukan seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas suatu pekerjaan atau kelompok jabatan yang dilaksanakan dalam keadaan normal dalam suatu jangka waktu tertentu yang semuanya berhubungan dengan indikatornya.

Menurut Vanchapo (2020), beban kerja merupakan sebuah proses atau kegiatan yang harus segera diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Apabila seorang pekerja mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang diberikan, maka hal tersebut tidak menjadi suatu beban kerja. Namun, jika pekerja tidak berhasil maka tugas dan kegiatan tersebut menjadi suatu beban kerja. Pendapat lain dikemukakan oleh Linda (2014) menyatakan bahwa beban kerja merupakan usaha yang harus dilakukan seseorang berdasarkan suatu permintaan pekerjaan tersebut untuk diselesaikan. Sedangkan Monika (2018) beban kerja adalah proses yang dilakukan seseorang dalam menyelesaikan tugas dari suatu pekerjaan atau suatu kelompok jabatan yang dilakukan dalam keadaan normal dalam suatu jangka waktu tertentu.

Dhania (2010) menyimpulkan bahwa beban kerja adalah sejumlah kegiatan dalam bentuk fisik maupun psikis yang membutuhkan kemampuan mental dan harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Menurut mengklasifikasikan beban kerja kedalam faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan sebagai berikut:

1. Tuntutan fisik

Kondisi kerja tertentu dapat menghasilkan prestasi kerja yang optimal disamping dampaknya terhadap kinerja pegawai, kondisi fisik berdampak pula terhadap kesehatan mental seorang tenaga kerja. Kondisi fisik pekerja mempunyai pengaruh terhadap kondisi faal dan psikologi seseorang. Dalam hal ini bahwa kondisi kesehatan pegawai harus tetap dalam keadaan sehat saat melakukan pekerjaan, selain istirahat yang cukup dengan dukungan sarana tempat kerja yang nyaman dan memadai.

2. Tuntutan tugas

Kerja shif/kerja malam sering kali menyebabkan kelelahan bagi para pegawai akibat dari beban kerja yang berlebihan. Beban kerja berlebihan dan beban kerja terlalu sedikit dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Beban kerja dapat dibedakan menjadi dua kategori, yaitu:

- a. Beban kerja terlalu banyak/sedikit “kuantitatif” yang timbul akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak/sedikit

diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu.

- b. Beban kerja berlebihan/terlalu sedikit “kualitatif” yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melaksanakan suatu tugas atau melaksanakan tugas tidak menggunakan keterampilan dan atau potensi dari tenaga kerja.
- c. Beban kerja terlalu sedikit dapat menyebabkan kurang adanya rangsangan akan mengarah kesemangat dan motivasi yang rendah untuk kerja, karena pegawai akan merasa bahwa dia tidak maju-maju dan merasa tidak berdaya untuk memperlihatkan bakat dan keterampilannya.

Beban kerja yang terlalu berlebihan akan menimbulkan kelelahan baik fisik atau psikis sedangkan pada beban kerja yang terlalu sedikit di mana pekerjaan yang terjadi karena pengulangan gerak akan menimbulkan kebosanan. Kebosanan dalam kerja rutin sehari-hari karena tugas atau pekerjaan yang terlalu sedikit mengakibatkan kurangnya perhatian pada pekerjaan sehingga secara potensial membahayakan pekerja.

Dampak negatif dari kelebihan beban kerja menurut Winaya (1999) beban kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan tenaga kerja dapat menimbulkan dampak negatif bagi pegawai. Dampak negatif tersebut adalah:

1. Kualitas kerja menurun

Beban kerja yang terlalu berat tidak diimbangi dengan kemampuan tenaga kerja, kelebihan beban kerja akan mengakibatkan menurunnya kualitas kerja karena akibat dari kelelahan fisik dan turunnya konsentrasi, pengawasan diri, akurasi kerja sehingga hasil kerja tidak sesuai dengan standar.

2. Keluhan pelanggan

Keluhan pelanggan timbul karena hasil kerja yaitu karena pelayanan yang diterima tidak sesuai dengan harapan. seperti harus menunggu lama, hasil layanan yang tidak memuaskan.

3. Kenaikan tingkat absensi

Beban kerja yang terlalu banyak bisa juga mengakibatkan pegawai terlalu lelah atau sakit. Hal ini akan berakibat buruk bagi kelancaran kerja organisasi karena tingkat absensi terlalu tinggi, sehingga dapat mempengaruhi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Indikator dari beban kerja menurut Polakitang *et al.* (2019) yaitu:

1. Target yang harus dicapai

Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik. Seperti contoh, karyawan yang berada pada divisi produksi tentunya akan berhubungan dengan mesin-mesin produksi. Sejauh mana kemampuan dan pemahaman

karyawan dalam penguasaan mesin-mesin produksi untuk membantu mencapai target produksi yang telah ditetapkan.

## 2. Waktu Kerja

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP dapat meminimalisir beban kerja karyawan. Namun, banyak organisasi tidak memiliki SOP atau tidak konsisten dalam melaksanakan SOP, penggunaan waktu kerja yang diberlakukan kepada karyawan cenderung berlebihan atau sangat sempit.

## 3. Target yang harus dicapai

Target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tentunya secara langsung akan memengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan. Semakin sempit waktu yang disediakan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu atau tidak seimbang antara waktu penyelesaian target pelaksanaan dan volume kerja yang diberikan, akan semakin besar beban kerja yang diterima dan dirasakan oleh karyawan. Untuk itu, dibutuhkan penetapan waktu baku/dasar dalam

### **2.1.5 Komitmen Organisasi**

Luthans (2008) menyatakan bahwa komitmen telah disampaikan oleh para peneliti karena topik mengenai komitmen organisasi meningkat dalam literatur-literatur tentang perilaku organisasi. Variasi pendefinisian komitmen organisasi sering terjadi, hal ini disebabkan adanya perbedaan perspektif, seperti ekonomi, perilaku, dan psikologis, yang bergantung

darimana para peneliti telah belajar mengenai komitmen. Wright & Kehoe (2008) menyatakan awal pendefinisian komitmen ada berbagai cara, sebagai dasar karakteristik dari banyak indikator. Komitmen ini tergolong sikap atau afektif, karena berkaitan dengan sejauh mana individu merasa nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin besar kongruensi antara nilai dan tujuan individu dengan nilai dan tujuan organisasi, maka semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasi. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Meyer & Allen (1991) menyatakan bahwa komitmen organisasi merefleksikan setidaknya ada tiga tema umum: kelekatan afektif pada organisasi (*affective commitment*), penerimaan kerugian terkait jika meninggalkan organisasinya (*continuance commitment*), dan keharusan untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut (*normative commitment*). Ketiga komponen komitmen organisasi tersebut memiliki anteseden dan konsekuensi yang berbeda-beda (Meyer *et al.*, 1993).

Mowday *et al.* (1979) mendefinisikan komitmen organisasi merefleksikan kekuatan perilaku para karyawan terhadap keterlibatan dalam organisasi mereka, dikarakteristikkan oleh penerimaan tujuan dan

nilai-nilai yang ada dalam organisasi pada diri para karyawannya, kemauan untuk berusaha lebih, dan usaha untuk memelihara keterlibatan dalam organisasi. Mowday *et al.* (1979) menyatakan bahwa dengan mengacu pada karakteristik-karakteristik tersebut, menunjukkan bahwa komitmen organisasi melampaui loyalitas secara pasif terhadap organisasi. Hal tersebut dikarenakan adanya hubungan aktif melalui pemberian sebuah kontribusi positif dari karyawan untuk organisasinya, dan dengan kata lain, komitmen organisasi bukan sekedar ekspresi dan opini yang dinyatakan oleh karyawan, akan tetapi nampak dari aksi atau kegiatan karyawan itu sendiri.

Ardiansyah & Surjanti (2020) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap yang ditunjukkan oleh pegawai dengan menerima visi misi organisasi dan nilai yang terkandung di perusahaan untuk kepentingan perkembangan organisasi tempat karyawan bekerja. Pengaruh yang diberikan perusahaan terhadap karyawan dan menumbuhkan rasa puas membuat para pegawai lebih senang ketika bekerja pada perusahaan tersebut dibandingkan dengan individu yang mendapat perlakuan yang tidak enak dalam bekerja.

Sopiah (2008) mengemukakan ada empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan.

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.

2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerjaan, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Allen & Meyer (1990) mengungkapkan indikator komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. *Affective commitment*, terjadi apabila pegawai ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.
2. *Continuance commitment*, muncul apabila pegawai tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena pegawai tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.
3. *Normative commitment*, timbul dari nilai-nilai dalam diri pegawai. Pegawai bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

### **2.1.6 Budaya AKHLAK**

Akhlak ditetapkan sebagai nilai dasar yang wajib dipegang oleh seluruh BUMN dalam menjalankan bisnis dan berkegiatan setiap hari, serta diharap menjadi panduan berperilaku para pekerja baik di kantor, rumah dan lingkungannya (Indah, 2023). Kewajiban ini diberikan karena pemerintah ingin proses transformasi BUMN dilakukan menyeluruh hingga ke tiap sumber daya manusia (SDM) di dalamnya (Digitalisasi, 2021 dalam Indah, 2023).

Melalui penerapan nilai dasar AKHLAK secara menyeluruh dan konsisten, kedepannya BUMN diharapkan bisa lebih kuat menjalankan bisnis dan berperan untuk kemajuan bangsa serta negara. Posisi yang kuat harus dimiliki seluruh BUMN karena peran mereka begitu penting dalam upaya Indonesia menjadi negara maju dan mewujudkan visi Indonesia 2045. AKHLAK sendiri memiliki singkatan Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Masing-masing nilai memiliki penjabarannya sendiri untuk penerapan kode etik dan kode perilaku yang akan diterapkan di Kementerian BUMN (BUMN.go.id).

Secara konsep, budaya AKHLAK merupakan budaya organisasi di lingkungan BUMN dapat yang dikatakan sebagai suatu sistem yang mengatur perilaku dari karyawannya, apakah berbentuk tertutup (otokratik) atau sangat mungkin juga terbuka (partisipan), yang bertujuan untuk menciptakan kebersamaan antar sesama karyawan dan mempunyai fungsi sebagai identitas, perekat sosial, membangun

komitmen dari para anggotanya sehingga suatu organisasi dapat mengatasi masalah internalnya maupun external. Budaya organisasi memiliki dasar aturan yang dibuat oleh *top management*. Lebih lanjut, Budaya organisasi didasarkan atas norma- norma yang diterapkan dalam organisasi yang terkait.

Berdasarkan definisi di atas, menurut Munandar (2008) ada beberapa karakteristik budaya organisasi, sebagai berikut: Inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kerincian, orientasi hasil, orientasi individu, orientasi kelompok, keagresifan (jiwa kompetitif) dan kemantapan. Armstrong (2009) mendefinisikan Budaya organisasi atau budaya perusahaan adalah nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan. Nilai adalah apa yang diyakini bagi orang-orang dalam berperilaku dalam organisasi. Norma adalah aturan yang tidak tertulis dalam mengatur perilaku seseorang. Menurut Robbins (1991), budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota – anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama. Budaya perusahaan memiliki beberapa fungsi, yaitu (Robbins, 1991):

1. Budaya memiliki peran yang membedakan. Artinya budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya membawa rasa identitas bagi anggota organisasi.

3. Budaya memfasilitasi tumbuhnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi individu.
4. Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial.

Ciri – ciri budaya organisasi menurut Robbins (1996):

1. Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko
2. Perhatian terhadap detail, sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail
3. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memfokus pada hasil tersebut.
4. Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang – orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim – tim bukannya individu.
6. Keagresifan, berkaitan dengan agresivitas karyawan
7. Stabilitas, organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik

Menurut Robbins (1991) dengan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran dari budaya organisasi itu yang akan menjadi dasar untuk pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai

organisasi itu, bagaimana menyelesaikan urusan di dalamnya dan bagaimana cara anggota berperilaku.

Dalam rangka mewujudkan peran Badan Usaha Milik Negara sebagai mesin pertumbuhan ekonomi, akselerator kesejahteraan sosial (*social welfare*), penyedia lapangan kerja, dan penyedia talenta, dibutuhkan transformasi SDM BUMN, dimana salah satunya melalui penetapan nilai-nilai utama (*Core Values*) SDM BUMN sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Budaya Perusahaan (*Corporate Culture*) dan menjadi dasar pembentukan karakter sumber daya manusia di lingkungan BUMN wajib menerapkan nilai-nilai utama (*Core Values*). Menurut Thohir (2020) budaya organisasi yang terus mengalami pengembangan melahirkan berbagai nilai-nilai budaya baru yang sedang hangat diperbincangkan khususnya di Indonesia yakni nilai "*Akhlak*" untuk menciptakan nilai dan budaya kerja baru bagi perusahaan milik Negara. Akhlak merupakan singkatan dari kata Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. Hal ini sesuai dengan surat edaran nomor: SE-7/MBU/07/2020 tentang nilai-nilai utama (*core values*) SDM BUMN.



**Gambar 2. 1 Rumusan Budaya Akhlak BUMN**

Sumber: (Iconews.iconpln.co.id, 2020)

Berdasarkan gambar di atas maka budaya akhlak BUMN menurut Abdillah (2021) dapat diuraikan sebagai berikut:

### 1. Amanah

Amanah merupakan sikap yang memegang teguh kepercayaan yang diberikan. Di mana sikap amanah dapat berupa memegang janji dan komitmen, bertanggungjawab atas tugas, keputusan dan tindakan yang dilakukan, juga berpegang teguh kepada nilai moral dan etika.

### 2. Kompeten

Kompeten merupakan sikap untuk terus belajar dan mengembangkan kapabilitas. Di mana sikap kompeten ini dapat berupa meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab

tantangan yang selalu berubah, membantu orang lain belajar, dan menyelesaikan tugas dengan baik.

### **3. Harmonis**

Harmonis merupakan sikap saling peduli dan menghargai perbedaan. Di mana sikap harmonis dapat berupa menghargai setiap orang apapun latar belakangnya, suka menolong orang lain, dan membangun lingkungan kerja yang kondusif.

### **4. Loyal**

Loyal merupakan sikap dedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara. Di mana sikap loyal dapat berupa menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN dan Negara, rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar, dan patuh terhadap pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika.

### **5. Adaptif**

Adaptif merupakan sikap berinovasi dan berantusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan. Di mana sikap adaptif dapat berupa cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik, terus menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi, dan bertindak adaptif.

### **6. Kolaboratif**

Kolaboratif merupakan sikap membangun kerjasama yang sinergis. Di mana sikap kolaboratif dapat berupa memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi, terbuka

dalam bekerjasama untuk menghasilkan nilai tambah, menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

### **2.1.7 Kinerja Pegawai**

Wibowo (2017) menyatakan bahwa kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja. Sedangkan Mangkunegara (2009) mendefinisikan kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan berdasarkan kualitas yang dimiliki karyawan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya untuk melaksanakan tugasnya. Rivai (2013) kinerja merupakan perilaku yang ditampilkan setiap orang secara nyata sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya. Rahadi (2010) menyimpulkan bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan yang diraih oleh pegawai dalam melakukan suatu aktivitas kerja dengan merujuk kepada tugas yang harus dilakukannya

Amstrong & Baron (1998) mengungkapkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu
2. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.

3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja
4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi
5. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Rahadi (2010) setiap indikator kinerja diukur berdasarkan kriteria standar tertentu. Dalam mengukur kinerja, terdapat kriteria atau ukuran. Kriteria tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kuantitatif (seberapa banyak)

Ukuran kuantitatif merupakan ukuran paling mudah untuk disusun dan diukurnya, yaitu hanya dengan menghitung seberapa banyak unit keluaran kinerja harus dicapai dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitatif (seberapa baik)

Melukiskan seberapa baik atau seberapa lengkap hasil harus dicapai. Criteria ini antara lain mengemukakan akurasi, presisi, penampilan (kecantikan dan keterampilan), kemanfaatan dan efektivitas. Standar kualitas dapat diekspresikan sebagai tingkat kesalahan seperti jumlah atau persentase kesalahan yang diperbolehkan per unit hasil kerja.

3. Ketepatan waktu pelaksanaan tugas atau penyelesaian produk.

Kriteria yang menentukan keterbatasan waktu untuk memproduksi suatu produk, membuat suatu atau melayani sesuatu. Kriteria ini menjawab pertanyaan, seperti kapan, berapa cepat, atau dalam periode apa.

4. Efektivitas penggunaan sumber organisasi.

Efektivitas penggunaan sumber dijadikan indikator jika untuk mengerjakan suatu pekerjaan disyaratkan menggunakan jumlah sumber tertentu, seperti uang dan bahan baku.

5. Cara melakukan pekerjaan

Dilakukan sebagai standar kinerja jika kontak personal, atau perilaku karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan melaksanakan pekerjaan.

6. Efek atau suatu upaya

Pengukuran yang diapresiasi akibat akhir yang diharapkan akan diperoleh dengan bekerja. Standar jenis ini menggunakan kata-kata sehingga, dan, agar, supaya yang digunakan jika hasilnya tidak dapat dikualifikasikan.

7. Metode melaksanakan tugas

Standar yang digunakan jika ada undang undang kebijakan, prosedur standar, metode, dan peraturan untuk menyelesaikan tugas atau jika cara pengecualian ditentukan tidak dapat diterima

8. Standar sejarah

Standar sejarah yang menyatakan hubungan antara standar masa lalu dengan standar sekarang. Standar sekarang

dinyatakan lebih tinggi atau dari pada standar masa lalu dalam pengertian kuantitas dan kualitas

9. Standar nol atau absolute

Standar yang menyatakan tidak akan terjadi sesuatu. Standar ini dipakai jika tidak ada alternatif lain.

Rivai (2009) indikator kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan
2. Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan” yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
3. Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Pasolong (2010) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Sugiono (2009) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu ; a) Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*) Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang

dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan. b) Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*) Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru. c) Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*) Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan background pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan. d) Kerjasama Tim (*Teamwork*) Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

## 2.2 Tinjauan Empiris

Beberapa hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini, diantaranya:

**Tabel 2. 1. Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
1	Reni Septyaningsih dan Palupiningdyah (2020)	Pengaruh Beban Kerja Berlebih Dan Konflik Pekerjaan Keluarga Terhadap Kinerja Melalui Kelelahan Emosional	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Beban Kerja Berlebih dan Konflik Pekerjaan Keluarga memiliki pengaruh terhadap Kelelahan Emosional dan Kelelahan Emosional memiliki pengaruh terhadap Kinerja
2	Inegbedion <i>et al.</i> (2020)	Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations	Hasil menunjukkan bahwa perbandingan beban kerja dengan rekan kerja dan aliansi peran karyawan dengan kompetensi mereka secara signifikan mempengaruhi persepsi mereka tentang keseimbangan beban kerja dan

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
			kepuasan kerja, kekuatan staf organisasi mempengaruhi persepsi keseimbangan beban kerja dan persepsi karyawan tentang keseimbangan beban kerja mempengaruhi kinerja kerja secara signifikan.
3	Jalali <i>et al.</i> (2023)	Mental workload profile and its relationship with presenteeism, absenteeism and job performance among surgeons: The mediating role of occupational fatigue	pengaruh langsung beban kerja mental terhadap prestasi kerja tidak signifikan ( $\beta = -0.21$ ; $p = 0.072$ ). Hubungan positif yang signifikan diamati antara beban kerja mental dan kelelahan ( $\beta = 0,36$ ; $p < 0,001$ ). Pengaruh langsung kelelahan terhadap prestasi kerja juga berlawanan dan signifikan secara statistik ( $\beta = -0,39$ ; $p < 0,001$ ). Akhirnya, hasil menunjukkan bahwa pengaruh beban kerja mental terhadap prestasi kerja dimediasi oleh kelelahan kerja.
4	Arizal Hamizar (2020)	Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
5	Stefanie Inggried Gorap, Siti Haerani, Wardhani Hakim (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon)	Hasil pengujian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai..
6	Latifah <i>et al.</i> (2023)	Factors affecting job satisfaction and employee performance: a case study in an Indonesian sharia property companies	Pemanfaatan SEM pada Smart PLS untuk manajemen perubahan dengan metode ADKAR mempunyai nilai negatif sebesar 6,2% dalam mempengaruhi kinerja karyawan dan 4,6% dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 7,5%. Gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja masing-masing sebesar 57,9% dan 25,6%.

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
7	Malik Abdul Rohman, Rully Moch. Ichsan, Ss., MM (2021)	Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Honda Daya Anugrah Mandiri Cabang Sukabumi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Beban Kerja dan Stres Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
8	Silvia Sari Sitompul (2021)	Pengaruh Beban Kerja, Pengalaman Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tannery Sejahtera Mandiri Pekanbaru	hasil penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, pengalaman kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9	Renita Angraini, Anwar Parawangi, Nuryanti Mustari (2021)	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Enrekang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai
10	Muhamad Ohorela (2021)	Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Rakyat Indonesia Cabang Jayapura	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Jayapura.
11	Servani Marlinse, Lianto Lianto, Nova Arestia (2021)	Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di hotel borneo Pontianak	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan budaya organisasi, komitmen organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
12	Bonaventura Hendrawan Maranata, Dian Prasetyo Widyaningtyas, Ardani Nur Istiqomah (2022)	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank BUMN Kota Semarang	<i>The results of this study indicate that organizational commitment has a positive effect on employee performance both simultaneously and partially</i>
13	Moh. Rizal, Heldy Vanni Alam, Lisda L. Asi (2023)	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kota Gorontalo	Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil uji regresi komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Gorontalo.
14	Veronika Agustini Srimulyani, Sri Rustiyaningsih, Florentina Anif Farida, dan Yustinus	Mediation of "AKHLAK" corporate culture and affective commitment on the effect of inclusive leadership on employee performance	Hasil pengujian menunjukkan bahwa: 1) budaya perusahaan "AKHLAK" sebagai mediasi parsial pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap komitmen afektif; 2) Budaya perusahaan

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
	Budi Hermanto (2023)		<p>“AKHLAK” tidak memediasi pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kinerja pegawai, karena pengaruh langsung budaya perusahaan “AKHLAK” terhadap kinerja pegawai tidak signifikan; 3) komitmen afektif sebagai mediasi penuh pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kinerja pegawai; 4) komitmen afektif sebagai mediasi penuh pengaruh budaya perusahaan “AKHLAK” terhadap kinerja pegawai.</p>
15	Jacob Cherian, Vilas Gaikar, Raj Paul dan Robert Pech (2021)	<p>Corporate Culture and Its Impact on Employees' Attitude, Performance, Productivity, and Behavior: An Investigative Analysis from Selected Organizations of the United Arab Emirates (UAE)</p>	<p>Hasil penelitian ini mengungkapkan dan mendukung hipotesis bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang tinggi terhadap prestasi kerja, sikap dan perilaku karyawan di dua perusahaan terpilih, tanpa memandang kebangsaan dan budaya yang heterogen.</p>

Sumber: Hasil kajian literatur, 2024.