

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi, persaingan antara sumber daya manusia (SDM) dan prinsip manajemen semakin tinggi baik pada instansi dagang maupun jasa, sehingga perlu peningkatan *perfoma* di segala bidang, baik dalam hal peningkatan beban kerja dengan sistem manajemen yang baik. Proses kegiatan suatu instansi pasti akan mengalami hambatan dan rintangan dalam mencapai tujuannya. Salah satunya adalah upaya dalam peningkatan sumber daya manusia dalam instansi atau organisasi. Banyak yang telah mengalami kemunduran bahkan kegagalan dalam mencapai tujuannya hanya karena permasalahan peningkatan sumber daya manusia.

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator keberhasilan operasi perusahaan atau lembaga pemerintahan dalam pencapaian tujuannya. Timbulnya prestasi dipengaruhi oleh beberapa faktor pendorong, baik yang berasal dari luar individu maupun dari dalam individu. Kinerja pegawai sangat menentukan kemajuan suatu perusahaan atau lembaga pemerintahan.

Kinerja setiap pegawai dapat diukur dengan melihat kuantitas dan kualitas kerja yang telah dilakukannya. Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuan (Arianty, *et al.*, 2016). (Setyowati dan Haryani, 2016) mengemukakan bahwa istilah kinerja terdiri dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang

diberikan padanya. Kinerja menjadi cerminan kemampuan dan keterampilannya dalam pekerjaan tertentu yang akan berdampak pada *reward* dari perusahaan. Mangkunegara (2016:9) yang berpendapat kinerja pegawai merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas maupun secara kuantitas yang telah dicapai oleh pegawai dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. (Priansa, 2017) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu.

Menurut Sutrisno (2016), kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Tanpa peran manusia meskipun berbagai faktor yang dibutuhkan itu telah tersedia organisasi tidak akan berjalan. Karena manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi. Oleh karena itu hendaknya organisasi memberikan arahan yang positif demi tercapainya tujuan organisasi. Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja karyawannya. Moehariono (2016), mengatakan setiap perusahaan agar dapat menggunakan sumber daya yang dimiliki seoptimal mungkin dalam arti perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif, sehingga perusahaan diharapkan dapat menghadapi para kompetitornya.

Penelitian dilakukan oleh Dwi Elyantika (2016), seorang pemimpin harus lebih meluangkan waktunya untuk memberikan pembinaan kearah yang lebih baik kepada bawahannya. Menurut Rivai (2016), kinerja pegawai merupakan urusan individu, mengingat setiap pekerja memiliki kapasitas yang berbeda-beda dalam mengelola pekerjaan. Kinerja adalah hasil atau tingkat pencapaian individu secara keseluruhan selama jangka waktu tertentu dalam melakukan suatu pekerjaan dibandingkan dengan prospek yang berbeda, seperti prinsip kerja, target atau tindakan yang telah diselesaikan sebelumnya yang telah ditetapkan secara umum (Daniel Wirawan, 2016). Kinerja karyawan adalah prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Amelia dkk, 2016). Sehubungan dengan capaian kerja pegawai, didalamnya banyak timbul permasalahan pada internal perusahaan salah satunya adalah belum cukup optimalnya kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari rendahnya tingkat capaian kerja pegawai dengan target yang sudah ditetapkan (Sari, 2016). Salah satu permasalahan yang dihadapi perusahaan adalah mencari metode yang tepat untuk mengatur dan mengkoordinasikan sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Meskipun terdapat banyak teori tentang manajemen sumber daya manusia, namun pada prakteknya untuk mencapai hal tersebut bukan merupakan suatu hal yang tidaklah mudah sebab sumber daya manusia ini terdiri dari berbagai manusia dengan karakteristik yang berbeda-beda (Dwi Elyantika, 2016).

Menurut Fahmi (2017), kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Afandi (2018:83), Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu instansi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya menurut Mangkunegara (2017). Kinerja adalah aktivitas yang dilakukan seseorang dengan tujuan untuk mencapai target yang telah ditetapkan menurut (Nazwirman, 2019). Lebih dari itu, kinerja adalah akhir dari pekerjaan dan kegiatan yang dilakukan oleh seseorang sebagai upaya tercapainya suatu tujuan menurut (Rulysca, 2020). Septiadi dkk, (2020) Kinerja pegawai merupakan suatu tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan ditempat bekerja. Pada dasarnya, kinerja didefinisikan sebagai pencapaian prestasi atau hasil kerja seseorang. Tercapainya kinerja pegawai yang baik tergantung sejauh mana seorang pemimpin mampu menjalankan kepemimpinannya dalam suatu organisasi, pemimpin suatu organisasi tersebut mencapai tujuannya melalui peningkatan kepedulian terhadap pentingnya nilai yang harus diciptakan dalam membuat rencana pencapaian hasil dan mewujudkannya, menjalin hubungan yang baik dengan anggota tim dan organisasi serta dapat memilah antara kebutuhan dan keinginan yang perlu dicapai.

Hubungan gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai telah diteliti, salah satunya menurut Laily (2017), dimana pada penelitiannya mendapatkan suatu hasil yang dimana penelitian tersebut memiliki gaya kepemimpinan berpengaruh

terhadap kinerja pegawai, maka dari itu penerapan gaya kepemimpinan, kemajuan pencapai dan tujuan organisasi akan tercapai dengan baik dilihat bagaimana pemimpin tersebut memimpin atau menggerakkan bawahannya dengan caranya tersendiri. Penelitian ini juga dikemukakan menurut Hasibuan (2017), dimana gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Laily (2017), seorang pemimpin memberikan perhatian pribadi terkait lingkungan kerja bahwa instansi harus memastikan disiplin kerja agar berjalan dengan baik. Menurut Thoha (2017), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang dalam mencoba untuk mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang mereka lihat. Variabel pertama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan, dimana pengertian gaya kepemimpinan menurut (Supardi dan Anwar 2017:76), gaya pemimpin adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Menurut (Heidjrachman dan Husnan 2017:161), gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Penggunaan gaya kepemimpinan yang tepat dapat menghasilkan motivasi yang bermuara kepada produktivitas dan efektivitas secara keseluruhan (Asdar, 2018).

Berdasarkan definisi diatas diketahui bahwa kinerja disamakan dengan hasil kerja seorang pegawai, untuk mencapai kinerja yang baik unsur yang baik adalah sumber daya manusia walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi apabila orang atau personil yang melakukannya tidak berkualitas dan

tidak memiliki semangat kerja yang tinggi maka perencanaan yang tersusun akan sia-sia. Menurut Cain (2017), menjelaskan bahwa alasan yang sangat mendasar dalam mengukur beban kerja adalah untuk mengetahui biaya mental (*mental cost*) yang harus dikeluarkan dalam melakukan suatu pekerjaan agar dapat memprediksi kinerja sistem dan pekerja.

Tujuan akhir dari langkah-langkah tersebut adalah untuk meningkatkan kondisi kerja, memperbaiki desain lingkungan kerja ataupun menghasilkan prosedur kerja yang lebih efektif. Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus di selesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu (Paramitadewi, 2017). Setiap perusahaan hasil kerja yang dicapai secara kuantitas oleh seorang karyawan berdasarkan tanggung jawab yang dibebankan institusi atau organisasi dalam pelaksanaan tugasnya, serta tugas tersebut diselesaikan sesuai dengan target dari organisasinya. Selain gaya kepemimpinan tiap organisasi atau lembaga selalu mengharapkan karyawannya mempunyai prestasi karena dengan memiliki karyawan yang berprestasi akan memberikan sumbangan yang optimal bagi organisasi maupun lembaga terkait. menurut Smith, (2017) cara ini memang menguntungkan bagi perusahaan, tetapi juga mempunyai dampak yang tidak baik bagi karyawan karena sistem kerja *shift* menimbulkan beban kerja, kelelahan dan menurunnya kinerja pada karyawan (Abid dan Barech, 2017), hal ini disebabkan karena didalam sistem kerja secara *shift* karyawan dituntut harus bisa beradaptasi dengan pembagian waktu kerja secara rotasi, jam kerja yang tidak teratur serta waktu luang kerja yang panjang. Persepsi terhadap beban kerja berkaitan dengan faktor atribut peran dan pekerjaan.

Hal ini dikarenakan bagaimana persepsi terhadap beban kerja merupakan hal yang erat hubungannya dengan suatu pekerjaan, dan dimana individu memberikan penilaian beban kerja mengenai sejumlah tuntutan tugas atau kegiatan yang membutuhkan aktivitas mental dan fisik yang harus ia selesaikan dalam waktu tertentu, apakah memiliki dampak positif atau negatif terhadap pekerjaannya. Realita dari peristiwa tersebut membuat karyawan harus memiliki hasil kerja dengan dengan kuantitas maupun kualitas kerja yang masih belum maksimal, terkesan dalam minimnya pengetahuan dan tidak responsive terhadap instruksi terkait dengan cara kerja situasi kerja yang ada. Pegawai memperlihatkan masih banyak masalah yang mengindikasi rendahnya kinerja pegawai pada instansi Dinas Kesehatan Provinsi Bali ini. Penelitian menurut Saputri dkk, (2021) salah satu faktor yang memiliki peran penting dalam mendukung kinerja karyawan adalah beban kerja. Kinerja pegawai dengan beban kerja saling berkaitan satu sama lain, karena dalam sebuah organisasi untuk melakukan pemberian posisi yang tepat pada karyawannya bisa melihat beban kerja terlebih dahulu. Menurut (Sianturi, *et al.*, 2021) hal tersebut dilakukan agar kinerja karyawan dapat meningkat dan nyaman dengan pekerjaan yang dia miliki serta tercapainya tujuan lembaga yang efektif dan efisien (Erlangga, 2021).

Menurut penelitian (Sari *et al.*, 2020) mengatakan, jika banyak pegawai yang nyaman bekerja maka dia akan memberikan seluruh kemampuannya untuk menghasilkan pekerjaan yang maksimal sehingga berpengaruh besar pada lembaga dengan adanya peningkatan kinerja, kualitas, dan instansi semakin bagus. Pegawai dan beban kerja keduanya sangat berpengaruh terhadap perusahaan, bahkan beban kerja yang diperoleh karyawan berpengaruh pada kinerjanya.

Menurut penelitian (Smith, 2017) cara ini memang menguntungkan bagi perusahaan, tetapi juga mempunyai dampak yang tidak baik bagi karyawan karena sistem kerja *shift* menimbulkan beban kerja, kelelahan dan menurunnya kinerja pada karyawan menurut penelitian (Abid dan Barech, 2017). Hal ini disebabkan karena didalam sistem kerja secara *shift* karyawan dituntut harus bisa beradaptasi dengan pembagian waktu kerja secara rotasi, jam kerja yang tidak teratur serta waktu luang kerja yang panjang.

Menurut Sunyoto, (2017) beban kerja adalah sebuah proses atau kegiatan yang terlalu banyak dan dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang. Hal ini dapat menimbulkan penurunan kinerja pegawai yang disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan kerja mungkin terlalu tinggi, volume kerja mungkin terlalu banyak dan sebagainya. Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda-beda.

Tingkat pembebanan yang terlalu tinggi memungkinkan pemakaian energi yang berlebihan dan terjadi *overstress*, sebaliknya intensitas pembebanan yang terlalu rendah memungkinkan rasa bosan dan kejenuhan atau *understress*. Oleh karena itu perlu diupayakan tingkat intensitas pembebanan yang optimum yang ada di antara kedua batas yang ekstrim tadi dan tentunya berbeda antara individu yang satu dengan yang lainnya. Realita dari peristiwa tersebut membuat pegawai harus memiliki hasil kerja dengan dengan kuantitas maupun kualitas kerja yang masih belum maksimal, terkesan dalam minimnya pengetahuan dan tidak responsive terhadap instruksi terkait dengan cara kerja situasi kerja yang ada. Pegawai memperlihatkan masih banyak masalah yang mengindikasi rendahnya

kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Provinsi Bali ini. Terlihat bahwa hasil penelitian mengenai gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan juga memberikan hasil yang berbeda terhadap penelitian yang sebelumnya. Selain gaya kepemimpinan dan beban kerja, motivasi kerja juga berpengaruh pada kinerja pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Bali. tanpa adanya motivasi, seorang karyawan tidak dapat memenuhi tugasnya sesuai standar atau bahkan melampaui standar karena apa yang menjadi motivasinya dalam bekerja tidak terpenuhi. Sekalipun seorang pegawai memiliki kemampuan operasional yang baik bila tidak memiliki motivasi dalam bekerja, hasil akhir dari pekerjaannya tidak akan memuaskan.

Penelitian dilakukan oleh (Sulton, 2017) motivasi kerja merupakan suatu perubahan energi di dalam pribadi seorang yang ditandai dengan timbulnya reaksi untuk mencapai tujuan menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia, motivasi kerja disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa kearah yang optimal.

Menurut Hasibuan dalam (Sutrisno, 2017) mengemukakan bahwa motivasi adalah perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Menurut (Irviani dan Fauzi, 2018) menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan (*intensity*), arahan (*direction*), dan usaha terus menerus (*persistence*) individu

menuju pencapaian tujuan. Pemberian motivasi dapat dilakukan oleh seorang pemimpin dengan caranya tersendiri, hal ini diperlukan untuk membina dan menggerakkan para bawahannya untuk mempererat hubungan dalam organisasi dan menciptakan hasil produksi yang maksimal. Untuk itu pimpinan hendaknya berusaha agar karyawan mempunyai motivasi tinggi untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Disinilah pentingnya peranan motivasi untuk mendorong semangat kerja karyawan/bawahannya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Menurut (Mangkunegara, 2016) Motivasi didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang dapat menyeimbangkan kondisi dengan lingkungan sekitarnya. Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2016:142).

Menurut Jufrizen (2017) motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia. Menurut (Daulay, *et al.*, 2017) motivasi merupakan keadaan diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Hal ini sesuai dengan yang di uraikan Abraham dalam (Mangkunegara, 2018) motivasi adalah suatu kecenderungan untuk beraktifitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motivasi. Motivasi kerja adalah dorongan seseorang untuk bekerja, misalnya dalam gaji besar, pimpinan yang mengayomi, fasilitas kerja yang memadai, lingkungan kerja yang nyaman serta rekan kerja yang menyenangkan (Hasibuan dan Silvy, 2019).

Berdasarkan wawancara yang dilakukan penulis dengan salah satu pegawai pada Dinas Kesehatan Provinsi Bali dapat dipaparkan melalui tingkat kehadiran pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Bali. Menurut Erna dkk (2018) menyatakan rata-rata absensi lebih dari 2-3 persen perbulan masih bisa dinyatakan baik dan absensi lebih dari 3 persen menggambarkan tingkat kinerja yang tidak baik.

**Tabel 1.1**  
**Data Absensi Pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Bali Tahun 2021**

NO	Bulan	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Seluruh Hari Kerja	Jumlah Karyawan Tidak Hadir	Jumlah Absensi	Presentase Absensi Ketidakhadiran (%)
A	B	C	D	E	F	G	H
1	Januari	152	19	2888	24	2864	0,83%
2	Februari	152	18	2736	2	2734	0,07%
3	Maret	152	21	3192	43	3149	1,34%
4	April	152	17	2584	42	2542	1,62%
5	Mei	152	17	2584	30	2554	1,16%
6	Juni	152	21	3192	30	3162	0,93%
7	Juli	152	21	3192	29	3163	0,90%
8	Agustus	152	20	3040	25	3015	0,82%
9	September	152	21	3192	36	3156	1,12%
10	Oktober	152	20	3040	38	3002	1,25%
11	November	152	18	2736	36	2700	1,31%
12	Desember	152	23	3496	44	3452	1,25%
<b>Jumlah</b>		1824	236	35872	379	35493	-
<b>Rata-rata</b>							1,05%

Sumber: Dinas Kesehatan Provinsi Bali tahun 2021

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan terjadi penurunan pada absensi pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Bali pada tahun 2021 presentase tingkat absensi pegawai rata-rata sebesar 1,05%. Adapun data absensi pegawai untuk mengetahui kinerja pegawai selama satu tahun terakhir terlihat pada tabel 1.1 diatas pada Dinas Kesehatan Provinsi Bali.

Menurut penelitian Umar (2017:161) perhitungan tingkat absensi pegawai dapat diperoleh dengan rumus :

$$\text{persentase total absensi} = \frac{\text{Jumlah karyawan tidak hadir}}{\text{Jumlah seluruh hari kerja}} \times 100$$

Jadi, Total absensi keseluruhan = 1,05

Pada hitungan bulan ditemukanya rata-rata absensi pegawai sebesar 1,05%. Dalam artian 1,05% merupakan standar maksimal toleransi yang di berikan oleh instansi Dinas Kesehatan Provinsi Bali. Apabila > 1,05% dapat dikatakan bahwa kinerja yang dimiliki oleh seluruh pegawai mengalami penurunan.

Setiap instansi memiliki kebijakan peraturannya masing-masing, peraturan tersebut diterapkan oleh seorang pemimpin, sehingga satu pemimpin dengan pemimpin yang lain memiliki gaya kepemimpinan yang diterapkan berbeda. Gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan sehingga dapat mendorong para bawahannya untuk memberikan kontribusi yang terbaik kepada instansi tersebut, setiap pemimpin tentunya menggunakan cara yang berbeda dalam proses kepemimpinannya. Kepemimpinan yang baik dapat dilihat dari caranya melakukan komunikasi kepada bawahannya dan memperhatikan situasi yang terjadi. Gaya kepemimpinan yang baik diperlukan untuk membuat para anggotanya bersosialisasi, merencanakan strategi dan melaksanakan keputusan. Pemimpin merupakan salah satu penghubung komunikasi dalam sebuah organisasi oleh karenanya kepemimpinan sangat penting dalam sebuah organisasi dan instansi yang dipimpinya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Bali variabel pertama yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan sebagai salah satu fenomena penyebab rendahnya kinerja pegawai

Dinas Kesehatan Provinsi Bali dalam usahanya mencapai target yang telah disepakati, telah beberapa kali melakukan pertemuan atau rapat.

Dengan tujuan agar pemimpin mengetahui bagaimana perkembangan usaha yang telah dilakukan guna mencapai tujuan instansi. Disamping itu pemimpin juga perlu mengetahui keluhan dan masukan dari pegawai dalam pelaksanaan tugas yang dilakukan.

**Tabel 1.2**  
**Pertemuan Yang Telah Dilakukan Pimpinan**  
**Dinas Kesehatan Provinsi Bali Tahun 2021**

<b>NO</b>	<b>Anggota Pertemuan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Bentuk Pertemuan</b>	<b>Keterangan</b>
1.	Pimpinan dan kepala bagian	3x (1bulan)	Rapat Ceramah	Meningkatkan mutu pelayanan Pemecahan masalah yang timbul dalam melakukan pekerjaan
2.	Kepala bagian dengan kepala bagian	4x (1bulan)	Rapat Berkala	Meningkatkan komunikasi dan kerjasama antar bidang dengan bidang lainnya
3.	Kepala bagian dan seluruh karyawan	2x (1bulan)	Rapat Berkelompok	Meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat

Sumber: Dinas Kesehatan Provinsi Bali tahun 2021

Pada tabel 1.2 dapat dilihat pertemuan antara pimpinan dan kepala bagian yang berlangsung sebanyak 3 kali dalam 1 bulan yang membahas tentang bagaimana cara meningkatkan mutu pelayanan dan pemecahan masalah yang timbul dalam melakukan pekerjaan. Pertemuan kepala bagian dengan kepala bagian lain berlangsung 4 kali dalam 1 bulan dengan membahas tentang meningkatkan komunikasi dan kerjasama antar bidang. Pertemuan kepala bagian dengan seluruh karyawan berlangsung 2 kali dalam 1 bulan juga dilakukan antara kepala bagian dengan seluruh karyawan membahas tentang bagaimana meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 6 orang pegawai didapatkan data isu gaya kepemimpinan pada Dinas Kesehatan Provinsi Bali menyatakan bahwa kurangnya sifat kepemimpinan yang dimiliki pimpinan, sehingga bimbingan atau petunjuk secara teknis terhadap suatu pekerjaan tentang pelaksana tugas yang belum dimengerti, hingga motivasi pandangan mengenai argumentasi atau pendapat cenderung dilakukan oleh sesama pegawai dan kurangnya dilakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai oleh pimpinan. Dampak dari adanya ketidakpuasan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan dimana setiap pegawai memiliki keinginan dan kebutuhan yang berbeda-beda dalam melaksanakan tugasnya. Selain faktor gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah beban kerja. Menurut Sudiharto, (2017:22), beban kerja merupakan salah satu unsur yang harus diperhatikan bagi seorang tenaga kerja untuk mendapat keserasian dan produktivitas kerja yang tinggi. Beban kerja yang berlebihan akan menghambat kinerja karyawan karena mereka mengalami ketidakseimbangan. Beban kerja merupakan beban yang dialami oleh pekerja sebagai akibat pekerjaan yang dilakukan olehnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Bali variabel kedua yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah beban kerja. Beban kerja yang ada pada Dinas Kesehatan Provinsi Bali sangat mempengaruhi kinerja pegawai dan hasil kerjanya. Beban kerja yang tinggi dapat dirasakan pegawai, seperti pegawai yang memiliki tugas atau pekerjaan ganda pada pekerjaan yang sebenarnya bukan bagi pekerjaannya.

Dan kinerja pegawai pun menjadi tidak efektif. Beban kerja merupakan sekumpulan atau sejumlah tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan kepada seorang pegawai yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Adapun beberapa penelitian yang menghubungkan beban kerja terhadap kinerja karyawan diantaranya adalah penelitian oleh Dani, (2018) yang menyatakan beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun adapun hasil yang berbeda menurut penelitian yang dilakukan Yudha, (2018) mengatakan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Bali terdapat permasalahan terkait motivasi kerja terjadinya fenomena kurangnya keinginan dalam diri pada setiap karyawan dalam bekerja, sebuah dorongan atau energi yang mampu membuat seseorang. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017), mengatakan bahwa motivasi diartikan sebagai menjadi lebih semangat dalam menjalani pekerjaan serta membuat karyawan semakin kuat dalam hal mental dan kepercayaannya pada kemampuan diri sendiri. Dengan adanya motivasi yang tinggi dari pemimpin atau bawahan pasti akan membawa dampak kinerja yang tinggi pula. Dengan adanya permasalahan tersebut peneliti ingin meneliti lebih lanjut mengenai **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Provinsi Bali”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas

Kesehatan Provinsi Bali?

2. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Bali?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Bali?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Bali.
2. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Bali.
3. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Bali.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1. Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis merupakan kesempatan yang baik untuk latihan mengemukakan suatu masalah serta pemecahannya sesuai dengan teori yang didapat di bangku kuliah untuk dibandingkan dengan kenyataan yang terjadi di lapangan, khususnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, beban kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Bali.

#### **2. Manfaat Praktis**

Penulisan penelitian ini diharapkan dapat memperdalam pengetahuan keterampilan dan kemampuan dalam menghadapi masalah dan membuat

berbagai kebijakan sumber daya manusia, sebagai bahan bacaan dan referensi untuk menambah wawasan dan pengetahuan dibidang sumber daya manusia.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Goal Setting Theory*

Teori penetapan tujuan atau *goal-setting theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) merupakan *grand theory* dalam penelitian ini menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua buah *cognition* yaitu *values* (nilai) dan *intentions* (tujuan). Umumnya, manajer menerima penetapan tujuan sebagai hal yang sangat berarti untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja. Melalui penentuan sasaran (*goal*) yang spesifik, seseorang akan mampu membandingkan apa yang telah dilakukan dengan sasaran (*goal*) itu sendiri, dan kemudian menentukan dimana posisinya saat itu.

Pendekatan *goal setting theory*, digunakan untuk mengukur kinerja *auditor* yang baik dalam melaksanakan proses audit sebagai tujuannya, dimana tujuan tersebut akan tercapai apabila auditor memiliki tingkat kemampuan yang memadai. Kemampuan (*ability*) merujuk pada suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan seseorang secara psikologis terdiri dari tingkat kecerdasan seseorang dan kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*) (Rivai dan Mulyadi, 2017:250). *goal setting theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2018).

Jika seorang individu memiliki komitmen untuk tanggap, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara total, niat kuat dalam mewujudkan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang dalam mewujudkan kinerjanya. Seseorang harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan untuk menilai kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Locke and Latham dalam Lunenburg, 2018).

### **2.1.2 Gaya Kepemimpinan**

#### **1. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Hasibuan (2017), gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya menurut Lestari (2017), dimana seorang pemimpin memberikan perhatian pribadi terkait lingkungan kerja bahwa perusahaan harus memastikan disiplin kerja agar berjalan dengan baik. Menurut Thoha (2017), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang dalam mencoba untuk mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang mereka lihat. Variabel pertama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan, dimana pengertian gaya kepemimpinan menurut (Supardi dan Anwar 2017:76), gaya pemimpin adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya.

Menurut (Heidjrachman dan Husnan 2017:161), gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cerminan atau pola tingkah laku pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya agar dapat memperoleh hasil kerja yang diinginkan. Yang dimana dalam situasi apapun itu pemimpin mampu mengarahkan, menggerakkan serta memberikan semangat dan dorongan antar karyawan yang membuat mereka nyaman dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat menghasilkan hasil yang optimal. Jadi, gaya kepemimpinan adalah suatu tingkah laku seseorang pemimpin (individu) dalam mempengaruhi bawahannya agar dapat mencapai target kerja yang diinginkan.

## **2. Tujuan dan Manfaat Gaya Kepemimpinan**

Menurut Sutrisno (2016:219) manfaat gaya kepemimpinan adalah:

- a. Memberi struktur yang jelas terhadap situasi-situasi rumit yang dihadapi kelompok.
- b. Mengawasi dan menyalurkan tingkah laku kelompok.
- c. Merasakan dan menerangkan kebutuhan kelompok pada dunia luar, baik mengenai sikap-sikap, harapan, tujuan, dan kekhawatiran kelompok.

### 3. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2016:34) indikator gaya kepemimpinan menyatakan sebagai berikut:

a. Kemampuan Mengambil Keputusan

Kemampuan mengambil keputusan merupakan suatu upaya seorang individu (pemimpin) dalam mengambil sebuah keputusan yang tepat, efektif dan efisien guna untuk memajukan kinerja para bawahannya agar mencapai hasil yang optimal bagi instansi yang sedang dipimpin.

b. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan motivasi merupakan bagaimana cara seorang individu (pemimpin) dalam memimpin guna untuk membangkitkan semangat gairah para bawahannya dalam menyelesaikan tugas nya.

c. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan bagaimana cara seorang individu (pemimpin) berani bertanggung jawab atas segala resiko yang diambil selama ia memimpin organisasi baik itu resiko yang menguntungkan ataupun resiko yang dapat merugikan organisasi yang dipimpinnya.

#### 2.1.2 Beban Kerja

##### 1. Pengertian Beban Kerja

Menurut Cain (2017) menjelaskan bahwa alasan yang sangat mendasar dalam mengukur beban kerja adalah untuk mengetahui biaya mental (*mental cost*) yang harus dikeluarkan dalam melakukan suatu pekerjaan agar dapat memprediksi kinerja sistem dan pekerja. Tujuan akhir dari langkah-langkah tersebut adalah untuk meningkatkan kondisi kerja, memperbaiki desain.

Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus di selesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu (Paramitadewi, 2017). Menurut Smith, (2017) menyatakan bahwa cara ini memang menguntungkan bagi perusahaan, tetapi juga mempunyai dampak yang tidak baik bagi karyawan karena sistem kerja *shift* menimbulkan beban kerja, kelelahan dan menurunnya kinerja pada karyawan, menurut Abid dan Barech (2017). Hal ini disebabkan karena didalam sistem kerja secara *shift* karyawan dituntut harus bisa beradaptasi dengan pembagian waktu kerja secara rotasi, jam kerja yang tidak teratur serta waktu luang kerja yang panjang. Saputri dkk, (2020) Salah satu faktor yang memiliki peran penting dalam mendukung kinerja karyawan adalah beban kerja. Kinerja karyawan dengan beban kerja saling berkaitan satu sama lain, karena dalam sebuah organisasi untuk melakukan pemberian posisi yang tepat pada karyawannya bisa melihat beban kerja terlebih dahulu, Sianturi *et, al.*, (2021).

Hal tersebut dilakukan agar kinerja karyawan dapat meningkat dan nyaman dengan pekerjaan yang dia miliki serta tercapainya tujuan lembaga yang efektif dan efisien. Erlangga (2021). Menurut Sari *et, al.*, (2020) mengatakan, jika banyak pegawai yang nyaman bekerja maka dia akan memberikan seluruh kemampuannya untuk menghasilkan pekerjaan yang maksimal sehingga berpengaruh besar pada lembaga dengan adanya peningkatan kinerja, kualitas, dan lembaga semakin bagus. Karyawan dan beban kerja keduanya sangat berpengaruh terhadap perusahaan, bahkan beban kerja yang diperoleh karyawan berpengaruh pada kinerjanya.

Smith (2017) menyatakan, cara ini memang menguntungkan bagi perusahaan tetapi juga mempunyai dampak yang tidak baik bagi karyawan karena *system* kerja *shift* menimbulkan beban kerja, kelelahan dan menurunnya kinerja pada karyawan, (Abid dan Barech, 2017). Hal ini disebabkan karena didalam sistem kerja secara *shift* karyawan dituntut harus bisa beradaptasi dengan pembagian waktu kerja secara rotasi, jam kerja yang tidak teratur serta waktu luang kerja yang panjang. Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah sebuah kegiatan yang terlalu banyak dan dapat menyebabkan ketegangan dalam diri karyawan.

## **2. Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja**

Menurut Koesomowidjojo (2017:24) faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja yaitu faktor eksternal dan internal sebagai berikut:

a. Faktor Eksternal merupakan beban yang berasal dari luar tubuh karyawan seperti:

### **1) Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja yang nyaman tentunya akan berpengaruh terhadap kenyamanan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Akan tetapi apabila lingkungan kerja dalam hal penerangan cahaya yang kurang optimal, suhu ruang yang panas, debu, asap, dan kebisingan tentunya akan membuat ketidaknyamanan bagi karyawan.

## 2) Tugas-Tugas Fisik

Tugas-tugas fisik yang dimaksud adalah hal-hal yang berhubungan dengan alat-alat dan sarana bantu dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan (sarana dan prasarana dalam bekerja)

## 3) Organisasi Kerja

Karyawan tentunya membutuhkan jadwal kerja yang teratur dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga lamanya waktu bekerja, *shift* kerja, istirahat. Perencanaan karier hingga penggajian akan turut memberikan kontribusi terhadap beban kerja yang dirasakan masing-masing karyawan.

- b. Faktor Internal yaitu beban yang berasal dari dalam tubuh pekerja yakni faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal seperti jenis kelamin, usia, postur tubuh, status kesehatan, dan motivasi, kepuasan maupun persepsi.

### 3. Indikator Beban Kerja

Menurut Koesomowidjojo (2017:33) indikator beban kerja diantaranya:

#### a. Target yang Harus Dicapai

Target yang harus dicapai merupakan sebuah target yang ditetapkan oleh sebuah instansi yang harus dicapai oleh para pekerja agar instansi tersebut dapat memaksimalkan kinerjanya saat mengemban tugasnya, dan tentunya dengan adanya target dari instansi akan dapat menambah semangat kerja para pekerja saat menyelesaikan tugas yang diberikan.

b. Penggunaan Waktu Kerja

Waktu kerja yang sesuai merupakan pemberian waktu kerja yang diberikan oleh para bawahannya dalam menyelesaikan tugas dan kewajiban saat bertugas, yang dimana bertujuan untuk mendapat upah yang sebagaimana mestinya ia peroleh.

c. Kondisi Pekerjaan

Kondisi pekerjaan merupakan kondisi yang dialami oleh tenaga kerja yang terjadi dilingkungan kerjanya saat menjalankan tugasnya dalam meningkatkan target instansi yang telah ditetapkan.

### **2.1.5 Motivasi Kerja**

#### **1. Pengertian Motivasi Kerja**

Penelitian yang dilakukan Sulton, (2017) motivasi kerja merupakan suatu perubahan energi di dalam pribadi seorang yang ditandai dengan timbulnya reaksi untuk mencapai tujuan menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia, motivasi kerja disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa kearah yang optimal. (Sutrisno, 2017) mengemukakan bahwa motivasi adalah perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.

Irviani dan Fauzi (2018), menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan (*intensity*), arahan (*direction*), dan usaha terus menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan. Pemberian motivasi dapat dilakukan oleh seorang pemimpin dengan caranya tersendiri, hal ini diperlukan untuk membina dan menggerakkan para bawahannya untuk mempererat hubungan dalam organisasi dan menciptakan hasil produksi yang maksimal. Untuk itu pimpinan hendaknya berusaha agar karyawan mempunyai motivasi tinggi untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Disinilah pentingnya peranan motivasi untuk mendorong semangat kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Menurut Mangkunegara (2016) Motivasi didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang dengan lingkungan. Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2016:142).

Menurut Jufrizen (2017) motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia. Menurut (Daulay *et, al.*, 2017) motivasi merupakan keadaan diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Hal ini sesuai dengan yang di uraikan Abraham dalam (Mangkunegara, 2018) motivasi adalah suatu kecenderungan untuk beraktifitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri.

Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motivasi. Motivasi kerja adalah dorongan seseorang untuk bekerja, misalnya dalam gaji besar, pimpinan yang mengayomi, fasilitas kerja yang memadai, lingkungan kerja yang nyaman serta rekan kerja yang menyenangkan (Hasibuan dan Silvy, 2019). Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan adanya sebuah dorongan yang muncul dari dalam diri karyawan tersebut untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik.

## **2. Indikator Motivasi Kerja**

Berikut ini adalah indikator motivasi kerja menurut Menurut Afandi (2018:29) ada beberapa indikator motivasi kerja yaitu sebagai berikut:

a. Balas Jasa

Segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima karyawan karena jasanya yang dilibatkan pada organisasi.

b. Kondisi Kerja

Kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu instansi yang dimana menjadi tempat bekerja bagi para pekerja yang bekerja didalam lingkungan tersebut. Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman, aman dan mendukung tenaga kerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya secara efisien.

c. Fasilitas Kerja

Segala sesuatu yang ada didalam organisasi yang dapat digunakan dengan baik dan sebagaimana mestinya saat bertugas dan dinikmati oleh pegawai, baik yang berhubungan langsung dengan pekerjaan maupun

yang berhubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran saat sedang bertugas.

### 3. Tujuan Motivasi Kerja

Menurut Kusniari, (2018) tujuan motivasi kerja sebagai berikut:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- b. Meningkatkan moral dan keputusan kerja karyawan.
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- f. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- h. Mengefektifkan penggandaan karyawan.
- i. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.
- j. Meningkatkan kinerja karyawan.

### 4. Faktor-Faktor Motivasi Kerja

Menurut Erri dan Fajrin, (2018) mengemukakan bahwa terdapat 2 faktor:

- a. Faktor *intern* yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri misalnya dapat dilihat pada sering resahnya atau bergejolaknya pegawai. Akhir-akhir ini banyak terjadi permogokan pegawai diberbagai instansi, dan munculnya kasus unjuk rasa.
- b. Faktor *ekstern* yang berasal dari luar karyawan juga dapat mempengaruhi motivasi. Faktor lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

## 2.1.6 Kinerja Pegawai

### 1. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Rivai (2016), kinerja pegawai merupakan urusan individu, mengingat setiap pekerja memiliki kapasitas yang berbeda-beda dalam mengelola pekerjaan. Kemudian menurut Mangkunegara (2016:9) yang berpendapat kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas maupun secara kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sedarmayanti (2016:260) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang, dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Selain itu menurut Priansa, (2017) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Sedangkan menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Berdasarkan pengertian kinerja menurut para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau output yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaanya dalam sebuah organisasi.

## 2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi berbagai faktor, baik faktor eksternal maupun internal dari pegawai tersebut.

a. Menurut Mangkunegara, (2016:14) mengatakan bahwa kinerja pada umumnya dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu:

1) Faktor Individual yang terdiri dari:

- a) Kemampuan dan keahlian
- b) Latar belakang
- c) Demografi

2) Faktor Psikologis yang terdiri dari:

- a) Persepsi
- b) *Attitude*
- c) *Personality*
- d) Pembelajaran
- e) Motivasi

3) Faktor Organisasi yang terdiri dari:

- a) Sumber daya
- b) Kepemimpinan
- c) Penghargaan
- d) Struktur
- e) *Job Design*

## 3. Indikator-Indikator Kinerja Pekerja

Menurut Mangkunegara (2018:43) adapun beberapa indikator-indikator yang digunakan untuk menilai kinerja pekerja terdiri dari:

a. Kuantitas Pekerjaan

Kuantitas pekerjaan pada Dinas Kesehatan Provinsi Bali dinilai dari bagaimana pegawai menyelesaikan tugas yang telah diberikan sesuai dengan target dari instansi.

b. Kualitas Pekerjaan

Kualitas pekerjaan pada instansi Dinas Kesehatan Provinsi Bali merupakan cara seseorang pekerja dalam bagaimana meningkatkan hasil kerja yang dihasilkan selama ia bertugas di Dinas Kesehatan Provinsi Bali. Kualitas pekerja dapat dilihat saat ia mengerjakan tugas dan menjunjung semangat kerja yang tinggi.

c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan bagaimana cara pegawai (bawahan) dalam menyelesaikan tugas yang diberi serta kewajibannya dapat terselesaikan secara tepat waktu, atau dapat melewati kendala pada saat melakukan tugas atas waktu yang telah diberikan dalam menyelesaikan tugasnya.

## 2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

### 2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

1. Penelitian yang dilakukan oleh Abdul Razak *et. al.*, (2018) dengan judul “*Effect Of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT.ABC Makassar*”. *International Review of Management and Marketing*. Vol. 8, pp-67-71 dengan jumlah 50 orang responden Metode analisis data yang digunakan adalah metode penelitian survey. Berdasarkan pada hasil uji secara simultan pengaruh gaya kepemimpinan

Secara simultan analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan analisis jalur, uji korelasi, uji determinasi, uji simultan dan uji parsial. Temuan dari hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja dan kinerja karyawan PT. ABC Makassar berada pada kategori cukup baik, sehingga masih perlu mendapat perhatian, perbaikan dan penyempurnaan. Secara simultan pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. sedangkan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya pengaruh gaya kepemimpinan berpengaruh pada kinerja karyawan perusahaan tersebut tetapi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Suyatin (2019) dengan judul "*The Effect Of Leadership Style on Employee Performance of The PPIC Division of PT.Prima Components Indonesia BSD-Tangerang*". *Pinisi Discretion Review Universitas Pamulang*. Vol. 3, pp-61-68 dengan jumlah 45 responden. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif, sampling jenuh seluruh populasi dijadikan sampel sebanyak 45 responden. Pengujian statistik menggunakan persamaan regresi linier sederhana, uji koefisien korelasi, uji koefisien determinasi, dan uji signifikansi. artinya hasil penelitian menemukan adanya pengaruh positif terhadap gaya kepemimpinan pada kinerja pegawai Divisi PPIC Departemen PT. Prima Components Indonesia BSD-Tangerang.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Reza Nurul Ichsan *et, al.*, (2021) dengan judul “*The Influence Of Leadership Style, Organizational changes on Employee performance with an environment work as an intervening variable at PT. BANK SUMUT BINJAI BRANCH*”. *Journal of Contemporary Issues In Bussines in and Goverment*. Vol. 27, no. 2 data yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner tentang gaya kepemimpinan, Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 47 karyawan PT. Bank Sumut Cabang Binjai. Hasil dari penelitian ini menunjukkan pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap lingkungan kerja dan kinerja karyawan.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Syamsul Alam *et, al.*, (2021) dengan judul “*Influence Of Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance*”. *Point Of View Research Management, Institut Bisnis dan Keuangan Nitro, Makassar City*”. Vol. 2, pp-123-131.  
Metode yang digunakan adalah analisis data menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, regresi linier berganda dan analisis koefisiensi determinasi, uji simultan, uji parsial, uji normalitas dan uji heteroskedastisitas. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 39 karyawan kantor Bappeda Kabupaten Gowa. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada kantor Bappeda.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Adegboyega *et, al.*, (2021) dengan judul “*The Effect Of Leadership Styles On Employee’s Productivity In The Nigerian Oil and Gas Industry*”. *Information Management and Business Review*. *University of Roehampton, London. Departement Of Accounting and Finance, Collage of Economics and Management*. Vol. 13, pp-47-64.

Metode penelitian yang digunakan adalah menggunakan aplikasi spss digunakan untuk menganalisis tanggapan responden. Teknik analisis yang digunakan ialah demografi, uji normalitas, homoskedastisitas, multikolinearitas, uji reliabilitas (*cronbach's Alpha*) hasil temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada pabrik industri pembuatan gas dinegara Nigeria.

### **2.2.2 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

1. Penelitian yang dilakukan oleh Fatwa Tentama *et, al.*, (2019) dengan judul “*The Effect and Implications Of Work Stress And Workload On Job Satisfaction*”. *International Journal of Scientific dan Technology Research*, Vol.8, pp-2498-2502. Penelitian ini dilakukan secara acak menggunakan teknik metode penelitian ini diberikan kepada 40 orang staff. Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh stres kerja dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Sampel penelitian adalah 40 orang tenaga penunjang pendidikan yang merupakan pegawai tetap Universitas di Yogyakarta. Metode penelitian ini dilakukan secara acak. Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa adanya pengaruh beban kerja positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan artinya bahwa hasil penelitian beban kerja sangat berpengaruh pada kinerja karyawan.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Alon Ekawati (2018) dengan judul "*The Analysis Of Workload and Need Of Nurse With Wisn Method in Inpatient Room In Hospital In Yogyakarta*". *JMMR (Jurnal Medicoeticolegal and Management Rumah Sakit)*, Vol.7, pp-69-75. Metode yang digunakan pada penelitian tersebut adalah metode pengumpulan data primer melalui observasi dengan 30 jumlah perawat pada rumah sakit tersebut. Hasil dari penelitian ini memiliki WISN rasio 0.7 yang artinya hal ini menunjukkan bahwa beban kerja pada perawat di RS Yogyakarta setempat menunjukkan signifikan dan positif pada perawat di RS Yogyakarta.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Basilius Redan Werang (2018) dengan judul "*The Effect Of Workload, Individual Characteristics, And School Climate On Teachers'Emotional Exhaustion In Elementary School Of Papua*". *Faculty of Teacher Training and Education, Musamus University, Papua*. Vol.3, pp-457-469. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian survei yang disebarakan kepada 94 guru yang menjadi responden. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kelelahan emosional guru SD.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Roy Wahyudi *et, al.*, (2018) dengan judul "*Workload And Job Satisfaction Analysis As The Basis Of Work System Improvement*". *SEEIJ (Social Economics and Ecology Journal)*. Vol.2, pp-74-80. Metode yang dipakai dalam penelitian adalah penyebaran kuisioner ke 19 responden pada perusahaan kelapa sawit.

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja karyawan di departemen berpengaruh positif dan signifikan, artinya semakin meningkat beban kerja yang ada maka semakin berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan..

5. Penelitian yang dilakukan oleh Emmanuel Kokoroko *et, al.*, (2019) dengan judul “*Effect of Worload on Job Stress Of Ghanian OPD Nurses: The Role Of Coworker Support*”. (*Department Of Organisation and Human Resourch Management*) Vol.10, pp-341-364. Metode penelitian ini menggunakan statistik deskriptif, korelasi dan regresi hierarkis. Dan menggunakan kuesioner dengan sampel 216 perawat departemen rawat jalan dari empat rumah sakit besar di Ghana. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa tingkat beban kerja yang diberikan pada perawat rumah sakit Ghana tersebut sangat berpengaruh positif pada kinerja para perawat RS Ghana.

### **2.2.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

1. Penelitian yang dilakukan oleh Epi Ratnawati *et, al.*, (2020) dengan judul “*The Effect Of Work Motivation and Work Experience On Employee Performance*” (*International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding.*) *Graduate Economic Education, Yogyakarta State University*. Vol.7, pp-109-116. Metode penelitian ini adalah kausal asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Dengan respon dalam penelitian ini adalah 40 karyawan PT. Tirta Kencana Tatawarna Bengkulu yang diambil dengan teknik total sampling dan regresi berganda.

Hasil temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan artinya motivasi kerja sangat dibutuhkan kinerja karyawan guna meningkatkan prestasi kerja perusahaan.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Niko Sudibjo *et, al.*, (2020) dengan judul "*Work Environment, Work Motivation, And Organizational Culture In Influencing Teachers'Performance*", (*Department of Educational Technology*) Vol.53, pp-276-286. Metode ini menggunakan kuesioner sebagai instrument penelitian ini adalah 82 guru di tingkat SD dan SMP. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan artinya motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan dan para guru di tingkat SD dan SMP.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Icuk Rangga Bawono *et, al.*, (2020) dengan judul "*Work Motivation Effect On State Civil Apparatus Performance During WFH with Discipline Variable*" (*Accounting departement, Faculty Of Economics and Business, Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto*). Vol. 11, pp-110-121. Metode ini menggunakan kuesioner survei yang disusun berdasarkan *skala likert*. ukuran sampel terdiri dari 100 responden. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja aparatur sipil negara secara keseluruhan. Artinya kurangnya motivasi yang diterapkan oleh kinerja aparatur sipil negara tersebut.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Sutrisno *et. al.*, (2019) dengan judul “*The Effect Of Motivation and Discipline on Employe Productivity at PT. Anugerah Agung in Jakarta*”. Vol.6 no.2, pp-187-196. Metode yang digunakan adalah analisis statistik dengan regresi pengujian, korelasi, determinasi dan pengujian hipotesis. Research dengan jumlah sampel 85 responden. Hasil dari penelitian ini terlihat bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena adanya dorongan dari dalam diri sendiri untuk memotivasi karyawan yang lainnya.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Siswono Haryono *et. al.*, (2020) dengan judul “*The Effect of Training and job Promotion on Work Motivation And its Implication on Job Perfomancer*”. *Evidence from Indonesia, Manajemen Scince Letters*. Vol.10, pp-2107-2112. Penelitian ini menggunakan metode survey kuantitatif dan analisis data berbasis *structural equation model* (SEM). Studi ini dilakukan dilingkungan Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Lampung Selatan sebanyak 215 responden. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.