



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

PENGARUH BEBAN KERJA, PERUBAHAN ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH KABUPATEN TAPANULI TENGAH



UNIVERSITAS TERBUKA

TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh :

JEFRI PARLINDUNGAN SIAHAAN

NIM. 500693649

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2019

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “**Pengaruh Beban Kerja, Perubahan Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah**” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.
Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Pandan,

2018

Yang Menyatakan



6000
RIBURUPIAH

JEFRI PARLINDUNGAN SIAHAAN
NIM.: 500693649

ABSTRAK

Pengaruh Beban Kerja, Perubahan Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

Jefri Parlindungan Siahaan
jefrisiahaan2000@gmail.com
Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkap dan menganalisis pengaruh beban kerja, perubahan organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Masalah dalam penelitian yang dituangkan dalam pertanyaan adalah “apakah ada pengaruh beban kerja, perubahan organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah? Hipotesis yang diajukan dalam penelitian yaitu beban kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai, perubahan organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan lingkungan kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, beban kerja, perubahan organisasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Uji hipotesis menggunakan uji F (Uji secara bersama-sama) dan uji t (secara parsial). Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95%, maka nilai taraf signifikansi (α) = 0,05. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey dengan mengambil sensus dengan mengambil 61 responden sebagai sampel. Kemudian, data ditabulasi dan dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan alat bantu komputasi SPSS versi 23.0 for Windows. Hasil penelitian menunjukkan variabel beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah dimana t_{hitung} beban kerja sebesar -2,042 dan t_{tabel} sebesar 2,002. Variabel perubahan organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah dimana t_{hitung} perubahan organisasi sebesar 0,486 dan t_{tabel} sebesar 2,002. Variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah dimana t_{hitung} sebesar 3,667 dan t_{tabel} sebesar 2,002. Nilai koefisien determinasi Nilai R.square atau R^2 sebesar 0,202 atau 20,2 % artinya variasi variabel beban kerja, perubahan organisasi dan lingkungan kerja dapat menerangkan atau menjelaskan kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah sebesar 20,2 %. Sedangkan sisanya 79,8 % dapat dijelaskan oleh variabel residualnya atau variabel lain seperti motivasi, disiplin, kompensasi dan lain lain yang tidak diteliti (epsilon) dalam penelitian ini.

Kata kunci : beban kerja, perubahan organisasi, lingkungan kerja dan Kinerja pegawai.

ABSTRACT

The Influence of Workload, Organizational Change and Work Environment on Employee Performance at the Regional Development Planning Agency of Central Tapanuli Regency

Jefri Parlindungan Siahaan
jefrisiahaan2000@gmail.com
Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka

The purpose of this study was to uncover and analyze the effect of workload, organizational changes and work environment on the performance of employees at the Regional Development Planning Board of Central Tapanuli Regency. The problem in the research outlined in the question is "is there an influence on workload, organizational changes and work environment on the performance of employees at the Regional Development Planning Agency of Central Tapanuli Regency? The hypothesis proposed in the study is that the workload has a significant and significant effect on employee performance, organizational changes have a significant and significant impact on employee performance and the work environment has a significant and significant impact on employee performance. In addition, workloads, organizational changes and the work environment together influence and significantly affect employee performance. Test the hypothesis using the F test (Test together) and t test (partially). The level of confidence used is 95%, then the significance level (α) = 0.05. The research method used is a survey method by taking a census by taking 61 respondents as a sample. Then, the data is tabulated and analyzed using multiple linear regression with SPSS computation tool version 23.0 for Windows. The results showed that the variable workload had a negative and significant effect on the performance of employees at the Regional Development Planning Board of Tapanuli Tengah Regency where t_{hitung} workload was -2.042 and t_{tabel} was 2.002. Organizational change variables have a positive but not significant effect on the performance of employees at the Regional Development Planning Agency of Central Tapanuli Regency where the organizational change is 0.486 and t table is 2.002. Work environment variables have a positive and significant effect on the performance of employees at the District Tapanuli Tengah Regional Development Planning Agency where t_{hitung} is 3.667 and t_{tabel} is 2.002. The coefficient of determination of the value of R.square or R^2 is 0.202 or 20.2%, meaning that the variation of the variable workload, changes in the organization and work environment can explain or explain the performance of employees at the Regional Development Planning Agency of Tapanuli Tengah Regency by 20.2%. While the remaining 79.8% can be explained by the residual variables or other variables such as motivation, discipline, compensation and others that are not examined (epsilon) in this study.

Keywords: workload, organizational changes, work environment and employee performance.

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Beban Kerja, Perubahan Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

Penyusun TAPM : JEFRI PARLINDUNGAN SIAHAAN

NIM : 500693649

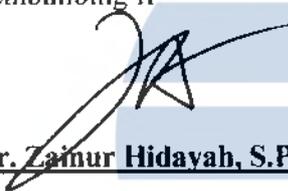
Program Studi : Program Pasca Sarjana Magister Manajemen

Hari/Tanggal : Selasa / 30 Oktober 2018

Menyetujui :

Pembimbing II

Pembimbing I


Dr. Zainur Hidayah, S.Pi, M.M


Dr. Yeni Absah, S.E, M.Si

Penguji Ahli :


Dr. Anita Maharani

Mengetahui:

Ketua Bidang Ilmu
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi


Rini Yavuk Priyati, S.E, M.Ec, Ph.D


Dr. Ali Muktiyanto, S.E, M.Si



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Nama : JEFRI PARLINDUNGAN SIAHAAN
 NIM : 500693649
 Program Studi : Pasca Sarjana Magister Manajemen
 Judul TAPM : Pengaruh Beban Kerja, Perubahan Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Selasa / 30 Oktober 2018
 Waktu : 11.00 – 12.30

Dan telah dinyatakan LULUS.

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Tanda Tangan

Nama : Rini Yayuk Priyati, S.E, M.Ec, Ph.D

.....

Penguji Ahli

Nama : Dr. Anita Maharani

.....

Pembimbing I

Nama : Dr. Yeni Absah, S.E, M.Si

.....

Pembimbing II

Nama : Dr. Zainur Hidayah, S.Pi, M.M

.....

RIWAYAT HIDUP

Nama : JEFRI PARLINDUNGAN SIAHAAN
 NIM : 500693649
 Program Studi : Program Pasca Sarjana Magister Manajemen
 Tempat/Tanggal lahir : Pematang Siantar / 16 Oktober 1979

Riwayat Pendidikan :

- Lulus SD Negeri Nomor 084083 Sibolga pada Tahun 1992
- Lulus SMP Negeri 5 Sibolga pada Tahun 1995
- Lulus SMU Tri Ratna Sibolga pada Tahun 1998
- Lulus Universitas Bengkulu pada Tahun 2004

Riwayat Pekerjaan :

- 01 Januari 2010 s/d 02 April 2017 sebagai Staf di Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah
- 03 April 2017 s/d 10 Januari 2018 sebagai Pj. Kasubbid. Pemerintahan Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah di Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah
- 11 Januari 2018 s/d 26 Maret 2018 sebagai Fungsional Umum di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tapanuli Tengah
- 27 Maret 2018 s/d 02 April 2018 sebagai Fungsional Umum di Kantor Lurah Padang Masiang Kecamatan Barus Kabupaten Tapanuli Tengah
- 03 April 2018 s/d sekarang sebagai Kepala Seksi Tata Kelola E-Government di Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Tapanuli Tengah



JEFRI PARLINDUNGAN SIAHAAN
 NIM : 500693649

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak.....	i
Abstrac.....	ii
Lembar Persetujuan.....	iii
Lembar Pengesahan.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Riwayat Hidup.....	vi
Daftar isi.....	vii
Daftar Gambar.....	x
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Lampiran.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian.....	11
D. Kegunaan Penelitian.....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
A. Beban Kerja.....	13
1. Pengertian Beban Kerja.....	13
2. Analisis Beban Kerja.....	14
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja.....	17
4. Indikator Beban Kerja.....	18
5. Aspek Beban Kerja.....	19
B. Perubahan Organisasi.....	23
1. Pengertian Perubahan.....	23
2. Jenis Perubahan dalam Organisasi.....	24
3. Tipe Perubahan Organisasi.....	26
4. Hambatan Perubahan.....	27
C. Lingkungan Kerja.....	30
1. Pengertian Lingkungan Kerja.....	30
2. Jenis-jenis Lingkungan Kerja.....	30
3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja.....	32
D. Kinerja.....	36
1. Pengertian Kinerja.....	36
2. Indikator Kinerja.....	38
3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	42
E. Hubungan Beban Kerja dengan Kinerja.....	45
F. Hubungan Perubahan Organisasi dengan Kinerja.....	46
G. Hubungan lingkungan Kerja dengan Kinerja.....	47
H. Penelitian Terdahulu.....	48

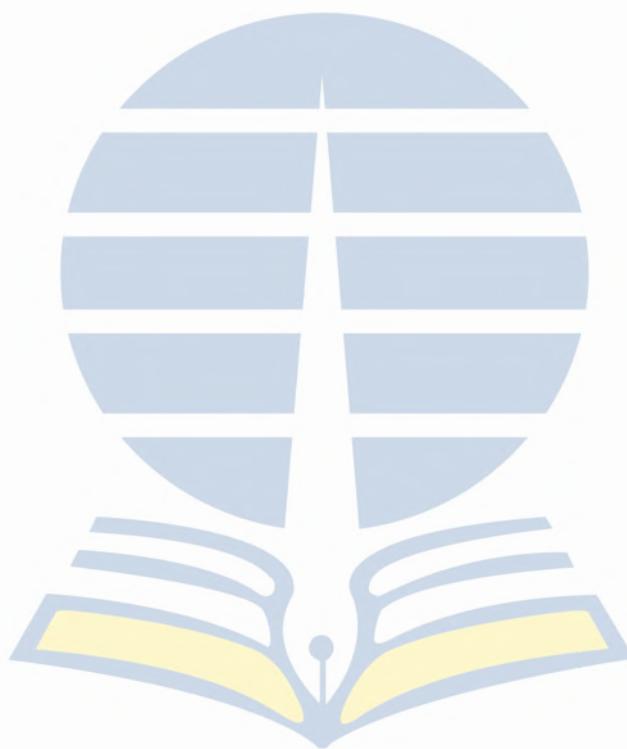
I. Kerangka Berpikir	50
J. Hipotesis.....	51
K. Definisi Operasional Variabel.....	51
BAB III METODE PENELITIAN	53
A. Desain Penelitian.....	53
B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	53
C. Populasi Penelitian	53
D. Instrumen Penelitian.....	54
E. Uji Validitas dan Reliabilitas	55
1. Uji Validitas	55
2. Uji Reliabilitas.....	55
F. Prosedur Pengumpulan Data.....	56
G. Metode Analisis Data.....	56
1. Uji Asumsi Klasik	57
2. Regresi Linier Berganda.....	58
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	61
A. Deskripsi Objek Penelitian.....	61
1. Profil Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah	63
2. Visi dan Misi Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah.....	64
3. Struktur Organisasi Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah.....	65
4. Fungsi Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah.....	66
B. Hasil Pengujian Kuesioner.....	67
1. Pengujian Validitas Variabel.....	68
2. Pengujian Reliabilitas Variabel.....	70
C. Karakteristik Responden.....	71
D. Analisis Deskriptif Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Penelitian.....	74
1. Variabel Beban Kerja (X1).....	75
2. Variabel Perubahan Organisasi (X2).....	78
3. Variabel Lingkungan Kerja (X3)	80
4. Variabel Kinerja (Y).....	85
E. Pengujian Hipotesis.....	87
1. Pengujian Asumsi Klasik	87
2. Regresi Linier Berganda.....	90
3. Uji Koefisien Determinasi (R ²)	92
4. Uji F (uji secara serempak)	93
5. Uji t (secara parsial)	94
F. Pembahasan.....	97
1. Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja	97
2. Perubahan organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja	101
3. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja	103

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	106
A. Kesimpulan.....	106
B. Saran.....	107
DAFTAR PUSTAKA	109
LAMPIRAN	112



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	51
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah ...	65
Gambar 4.2 Scatterplot Uji Heteroskedastisitas.....	89



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Serapan Anggaran Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah	1
Tabel 1.2. Realisasi Capaian Kinerja RKPD Kabupaten Tapanuli Tengah Bidang Urusan Perencanaan Pembangunan.....	3
Tabel 1.3. Faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai	4
Tabel 2.1. Penelitian terdahulu tentang pengaruh beban kerja, perubahan organisasi, lingkungan kerja terhadap kinerja.....	49
Tabel 2.2. Definisi operasional variabel	52
Tabel 3.1. Distribusi Populasi di Setiap Unit Kerja.....	54
Tabel 4.1. Uji Validitas Variabel X1	68
Tabel 4.2. Uji Validitas Variabel X2	69
Tabel 4.3. Uji Validitas Variabel X3	69
Tabel 4.4. Uji Validitas Variabel Y	70
Tabel 4.5. Uji Reliabilitas Variabel Beban Kerja, Perubahan Organisasi, Lingkungan Kerja Pegawai dan Kinerja Pegawai.....	71
Tabel 4.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin ...	72
Tabel 4.7. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	72
Tabel 4.8. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja dan Jabatan...	73
Tabel 4.9. Tanggapan Responden	75
Tabel 4.10. Tanggapan Responden terhadap Pernyataan pada Variabel X1 ...	75
Tabel 4.11. Tanggapan Responden terhadap Pernyataan pada Variabel X2 ...	78
Tabel 4.12. Tanggapan Responden terhadap Pernyataan pada Variabel X3 ...	81
Tabel 4.13. Tanggapan Responden terhadap Pernyataan pada Variabel Y	85
Tabel 4.14. Hasil Uji Normalitas	88
Tabel 4.15. Uji Multikolinearitas	90
Tabel 4.16. Analisis Regresi Linier Berganda	91
Tabel 4.17. Hasil Uji R^2	93
Tabel 4.18. Hasil Uji F dengan Anova.....	94
Tabel 4.19. Hasil Uji T.....	95

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuisisioner	112
Lampiran 2	Kuisisioner Pra Survey	115
Lampiran 3	Data Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel	116
Lampiran 4	Output Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel	120
Lampiran 5	Output Hasil Uji Normalitas KS	122
Lampiran 6	Output Hasil Uji Heteroskedastisitas	123
Lampiran 7	Output Hasil Uji Multikolinearitas	124
Lampiran 8	Output Hasil Regresi Linier Berganda dan Uji t	125
Lampiran 9	Output Hasil Uji Determinasi	126
Lampiran 10	Output Hasil Uji F dengan Anova	127
Lampiran 11	Rekapitulasi Hasil Penelitian	128



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan suatu organisasi dapat diukur dari bagaimana kinerja pegawai dalam suatu organisasi tersebut. Jika kinerja pegawai baik maka tujuan organisasi akan tercapai dan sebaliknya apabila kinerja pegawai menurun mengakibatkan pekerjaan tidak selesai tepat pada waktunya sehingga tugas dan fungsi tidak berjalan dengan baik. Usaha dalam meningkatkan kinerja dan mengatasi masalah kinerja pegawai tentunya harus diperhatikan adalah kualitas sumber daya manusia yang baik sehingga akan mampu bekerja secara optimal.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Tapanuli Tengah adalah suatu organisasi perangkat daerah yang bertugas untuk merancang dan merencanakan pembangunan yang akan dilaksanakan di Kabupaten Tapanuli Tengah. Bupati Tapanuli Tengah mempercayakan segala perencanaan pembangunan ke Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah. Untuk mendukung tugas Bappeda, Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah mengalokasikan dana pada tahun anggaran 2016 sebesar Rp. 7.475.350.000 sedangkan pada tahun anggaran 2017 sebesar Rp. 8.595.600.000,-.

Tabel. 1.1.
Serapan Anggaran Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah

No	Tahun	Pagu Anggaran (Rp)	Daya Serap (Rp)	%
1	2016	7.475.350.000	5.606.512.500	75
2	2017	8.595.600.000	5.329.272.000	62

Sumber : Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah, 2018

Dari Tabel 1.1 dapat dilihat terjadi penurunan kinerja. Pencapaian kinerja Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) salah satunya dapat dilihat serapan anggaran. Pada tahun berjalan terhitung sampai bulan September 2017, dana yang dapat dipergunakan hanya sebesar Rp. 5.329.272.000,- atau 62%. Sedangkan pada tahun anggaran 2016 sampai bulan September 2016 dana yang dapat dipergunakan sebesar Rp. 5.606.512.500,- atau 75% dari total anggaran sebesar Rp. 7.475.350.000,-.

Berdasarkan Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tatacara Penyusunan, Pengendalian, dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah dijelaskan bahwa Badan Perencanaan Pembangunan Daerah yang selanjutnya disingkat dengan Bappeda adalah unsur perencanaan penyelenggaraan pemerintahan yang melaksanakan tugas dan mengkoordinasikan penyusunan, pengendalian, dan evaluasi pelaksanaan rencana pembangunan daerah.

Tabel 1.2 menunjukkan hasil realisasi capaian kinerja berdasarkan evaluasi RKPD Kabupaten Tapanuli Tengah bidang Perencanaan Pembangunan yang dilaksanakan Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah. Target capaian kinerja yang ditetapkan belum dapat dicapai.

Tabel 1.2.
Realisasi Capaian Kinerja RKPD Kabupaten Tapanuli Tengah Bidang
Urusan Perencanaan Pembangunan

No	Bidang Urusan Pemerintahan dan Program Prioritas Pembangunan	Tahun 2015		Tahun 2016		Tahun 2017	
		Target (%)	Realisasi (%)	Target (%)	Realisasi (%)	Target (%)	Realisasi (%)
1	Program Perencanaan Tata Ruang	100	84.79	100	84.47	100	85.14
2	Program Pengembangan Data/Informasi	100	27.26	100	29.65	100	28.34
3	Program Perencanaan Pengembangan Wilayah Strategis dan Cepat Tumbuh	100	0.00	-	-	-	-
4	Program Perencanaan Pengembangan Kota-kota Menengah dan Besar	100	37.75	100	36.25	-	-
5	Program Penigkatan Kapasitas Kelembagaan Perencanaan Pembangunan Daerah	100	67.44	100	70.56	100	68.45
6	Program Perencanaan Pembangunan Daerah	100	56.99	100	62.87	100	60.40
7	Program Perencanaan Pembangunan Ekonomi	100	71.89	100	75.65	100	72.90
8	Program Perencanaan Sosial Dan Budaya	100	38.92	100	60.27	100	45.76

No	Bidang Urusan Pemerintahan dan Program Prioritas Pembangunan	Tahun 2015		Tahun 2016		Tahun 2017	
		Target (%)	Realisasi (%)	Target (%)	Realisasi (%)	Target (%)	Realisasi (%)
9	Program Perencanaan Prasarana Wilayah dan Sumber Daya Alam	100	67.62	100	66.79	100	65.60
10	Program Peningkatan dan Pengembangan Pengelolaan Keuangan Daerah	100	79.85	100	85.00	100	82.69
11	Program Pengembangan Data / Informasi Statistik Daerah	100	4.50	100	35.23	100	21.43

Sumber : Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah, 2018

Untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal, pimpinan melakukan berbagai upaya dibantu oleh bawahannya. Kinerja organisasi dipengaruhi oleh kinerja kelompok atau individu. Menurut Sinambela (2017:482), dalam suatu organisasi atau masyarakat, para individu menyumbangkan kinerjanya kepada kelompok, selanjutnya kelompok akan menyumbangkan kinerjanya kepada organisasi atau masyarakat.

Keberhasilan pimpinan dalam menjalankan roda organisasi dipengaruhi oleh kemampuan para pegawainya. Kemampuan pegawai yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja pegawai yang maksimal akan mempengaruhi kinerja pimpinan dan kinerja organisasi. Selain kemampuan, kinerja suatu organisasi juga dipengaruhi faktor lain seperti motivasi pegawai,

kompensasi, pembagian kerja yang baik dan tepat, lingkungan kerja atau situasi kerja yang mendukung sehingga kinerja pegawai dapat dicapai secara optimal sesuai dengan yang diharapkan.

Untuk melihat secara awal faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja Bappeda perlu dilakukan kegiatan *pra-survey*. *Pra-survey* dilakukan menggunakan kuisioner dengan menanyakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kepada 30 orang pegawai Bappeda. Pegawai diberi memilih 3 faktor dari 6 faktor yang dianggap berpengaruh terhadap kinerjanya. Hasil pra survey diperoleh angka sebagai berikut:

Tabel 1.3.
Faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja	Jawaban	%
Beban Kerja	26	28,89
Perubahan Organisasi	19	21,11
Lingkungan Kerja	18	20,00
Motivasi	12	13,33
Disiplin	10	11,11
Kompensasi	5	5,56
(30 pegawai) x (3 faktor)	90	100

Sumber : Data Primer (Diolah, 2018)

Dari Tabel 1.3. diketahui bahwa kinerja pegawai Bappeda dipengaruhi beberapa faktor. Faktor yang dominan adalah beban kerja sebesar 28,89%, perubahan organisasi sebesar 21,11% dan lingkungan kerja sebesar 20,00%. Oleh karena itu, diambil 3 faktor yang dianggap pegawai paling berpengaruh dalam penurunan kinerja yaitu beban kerja, perubahan organisasi dan lingkungan kerja.

Perencanaan pembangunan yang merupakan tugas Bappeda sangat diperlukan dan harus tersusun dan tertuang dalam suatu dokumen. Penyusunan dokumen perencanaan seperti : Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah

(RPJMD), Rencana Kerja Perangkat Daerah (RKPD), Rencana Strategis (Renstra) Organisasi Perangkat Daerah (OPD) maupun Rencana Kerja (Renja) Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Seluruh rencana pembangunan yang akan dilaksanakan harus tercantum dalam dokumen perencanaan. Jika tidak terdapat dokumen perencanaan, pembangunan tidak dapat dilaksanakan.

Penyusunan dokumen perencanaan mempunyai tenggat waktu. Untuk mencapai tenggat waktu tersebut, sering dilakukan kerja lembur agar dapat selesai tepat waktu. Kadang kala beban kerja yang diberikan kepada pegawai berlebih diakibatkan masih kurangnya pegawai di Bappeda. Kelebihan beban kerja dapat dilihat saat pegawai mulai kelelahan dalam mengerjakan tugas yang diberikan.

Selain itu, Bupati juga sering memberikan tugas tambahan yang lebih bersifat teknis padahal ada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) teknis yang menangani tugas yang diberikan tersebut tetapi demi efisiensi dan efektifitas, Bappeda harus mengerjakannya dan tugas itu harus dikerjakan dalam waktu yang singkat demi percepatan pembangunan di Kabupaten Tapanuli Tengah. Tugas tambahan tersebut menjadi beban kerja yang harus diselesaikan oleh pegawai Bappeda. Kegiatan lain yang bersifat koordinasi juga sangat menyita waktu baik dengan Pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi, organisasi perangkat daerah, Kecamatan sampai ke tingkat Desa/Kelurahan.

Menurut Permendagri No. 12 Tahun 2008, Beban Kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Agar beban kerja sesuai dengan kemampuan pegawainya perlu dilakukan analisis beban kerja. Analisis beban kerja dilaksanakan untuk mengukur dan menghitung beban kerja setiap jabatan/unit

kerja dalam rangka efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan meningkatkan kapasitas organisasi yang profesional, transparan, proporsional dan rasional.

Pembagian beban kerja yang dilakukan pimpinan hendaknya merata dan tepat bagi setiap pegawai. Pembagian beban kerja yang merata dan tetap agar tidak terjadi ada seorang pegawai yang mempunyai beban kerja terlalu banyak atau terlalu sedikit. Beban kerja yang merata tidak berarti bahwa pekerjaan tersebut dibagi sama bagi setiap pegawai dalam organisasi tetapi harus disesuaikan dengan kemampuan agar kinerja pegawai tetap baik. Beban kerja yang berlebih juga dapat disebabkan oleh kekurangan pegawai.

Dengan dikeluarkan Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 2016 tentang perangkat daerah, seluruh organisasi perangkat daerah mengalami perubahan. Peraturan Pemerintah ini memberikan arah dan pedoman yang jelas kepada Daerah dalam menata Perangkat Daerah secara efisien, efektif, dan rasional sesuai dengan kebutuhan nyata dan kemampuan Daerah masing-masing serta adanya koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplifikasi serta komunikasi kelembagaan antara Pusat dan Daerah.

Menurut Mulyadi (2015:313), di dalam organisasi pemerintah penataan struktur organisasi ini mempunyai sasaran sebagai berikut : terciptanya struktur kelembagaan yang dinamis, efektif dan efisien, dan terciptanya sistem ketatalaksanaan yang terkait dengan penataan kewenangan dan hubungan kerja antara Pemerintah Pusat, Provinsi dan Kabupaten/Kota untuk pelaksanaan otonomi daerah.

Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah termasuk organisasi perangkat daerah yang mengalami perubahan. Perubahan ini mengakibatkan perubahan struktur,

sumber daya manusia dan teknologi yang ada di dalam Pemerintahan Kabupaten Tapanuli Tengah. Perubahan struktur organisasi mengakibatkan kekurangan sumber daya manusia (pegawai). Perubahan organisasi Bappeda dapat dilihat dari semakin bertambahnya pejabat struktural eselon 4. Pejabat eselon 4 yang sebelumnya berjumlah 10 orang mengalami penambahan menjadi 14 orang. Dengan bertambahnya pejabat eselon 4, mengakibatkan kekurangan staf pegawai. Perubahan ini termasuk faktor ekstrinsik dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Penerapan teknologi juga diterapkan dengan pemanfaatan teknologi yang disebut dengan *Electronic Government (E-gov)*. Penerapan *Electronic Government (E-gov)* yang dipergunakan di Bappeda Kabupaten Tapanuli adalah *Electronic Planning (E-planning)* yang sebelumnya masih manual. Aplikasi *E-planning* digunakan pada pelaksanaan musyawarah rencana pembangunan (musrenbang) yang dimulai dari musrenbang desa/kelurahan sampai musrenbang nasional.

Menurut Mulyadi (2015:310), perubahan organisasi menjadi suatu kebutuhan ketika organisasi sudah tidak lagi sesuai dengan kebutuhan lingkungannya. Terkait dengan perubahan lingkungan global yang semakin mempersempit jarak, ruang, waktu, segala perubahan dan perkembangan issue/lingkungan dan masyarakat di negara lain menjadi sangat berpengaruh terhadap lingkungan dalam negeri. Sebagai organisasi pelayan publik, birokrasi pemerintahpun perlu menyesuaikan organisasinya dengan perubahan lingkungan yang terjadi.

Perubahan dalam penyelenggara birokrasi tidak mudah untuk dilaksanakan. Perubahan dapat menyebabkan ketidaknyamanan dalam bekerja karena

membutuhkan waktu untuk penyesuaian sehingga kinerja pegawai menurun, tetapi perubahan harus tetap dilakukan karena perubahan organisasi memiliki tujuan yang baik yaitu memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat.

Kinerja pegawai yang baik juga dapat dipengaruhi lingkungan kerja yang nyaman. Menurut Koesomowidjojo (2017:28), lingkungan kerja yang nyaman tentunya akan berpengaruh terhadap kenyamanan karyawan menyelesaikan pekerjaannya. Akan tetapi, apabila lingkungan kerja dalam hal ini penerangan cahaya yang kurang optimal, suhu ruangan yang panas, debu, asap, paparan zat kimia selama bekerja, kondisi sirkulasi udara dalam ruang kerja karyawan/ruang produksi, rendahnya kesadaran untuk melakukan manajemen ruang sehingga kebisingan akibat suara mesin atau produksi suara lainnya yang akan timbul selama proses produksi, tentunya akan membuat ketidaknyamanan bagi karyawan. Pada puncaknya karyawan akan melakukan pekerjaan tidak sesuai standar atau tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya akibat dari kondisi lingkungan yang kurang mendukung.

Berdasarkan pengamatan pada kantor Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah, masih membutuhkan pembenahan pada lingkungan kerja terutama lingkungan kerja fisik. Bangunan kantor mengalami kerusakan. Dinding bangunan ada retakan akibat gempa yang pernah terjadi dan mengalami penurunan struktur tanah bangunan. Para pegawai akan berhamburan keluar jika terdengar suara retakan bangunan sehingga membuat kondisi yang tidak aman dan tidak nyaman bagi pegawai. Perbaikan bangunan yang dilakukan juga mengganggu konsentrasi pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Suara dari mesin dan alat-alat bangunan kedengaran sampai ke dalam ruangan.

Lingkungan kerja atau situasi kerja juga merupakan salah satu pendorong kinerja pegawai. Jika lingkungan kerja membuat pegawai nyaman untuk bekerja maka kinerja juga akan meningkat. Menurut Kosomowidjojo (2017:24), lingkungan kerja yang nyaman tentunya akan berpengaruh terhadap kenyamanan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut Sedarmayanti (2009:21), lingkungan kerja adalah perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok.

Lingkungan kerja dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah lingkungan kerja yang meliputi beberapa aspek yang harus diperhatikan misalnya ruangan kerja yang nyaman, kondisi lingkungan yang aman, suhu ruangan yang tetap, terdapat pencahayaan yang memadai, warna cat ruangan (Sedarmayanti, 2009:75).

Menurut Sinambela (2017:480), Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada mereka. Kinerja pegawai akan tercipta jika pegawai dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik.

Berkaitan dengan hal yang diungkapkan sebelumnya, maka peneliti memilih tempat penelitian pada Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah, yaitu salah satu instansi pemerintah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah yang bertugas merancang dan membuat perencanaan pembangunan di Kabupaten Tapanuli Tengah.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti memilih judul :
PENGARUH BEBAN KERJA, PERUBAHAN ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH KABUPATEN TAPANULI TENGAH”

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan batasan masalah, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah beban kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah?
2. Apakah perubahan organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah?
3. Apakah lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah?
4. Apakah beban kerja, perubahan organisasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah ?

C. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data empirik, fakta dan informasi yang valid dan benar serta dapat dipercaya. Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai pada Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah.
2. Untuk mengetahui pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai pada Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah.
3. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah.
4. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja, perubahan organisasi dan lingkungan kerja secara serempak terhadap kinerja pegawai pada Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah.

D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian adalah:

1. Memberikan pengetahuan dan informasi mengenai pengaruh beban kerja, perubahan organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah.
2. Sebagai acuan empiris bagi penelitian selanjutnya mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.
3. Dapat dijadikan masukan bagi Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah pada umumnya untuk mewujudkan peningkatan kualitas suatu organisasi/instansi di Kabupaten Tapanuli Tengah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Beban Kerja

1. Pengertian Beban Kerja

Dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 19 tahun 2011 tentang Pedoman Umum Penyusunan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil diterangkan bahwa Beban kerja merupakan faktor penting dalam menghitung kebutuhan pegawai. Beban kerja ditetapkan berdasarkan tugas dan fungsi unit organisasi yang selanjutnya diuraikan menjadi rincian tugas yang diselesaikan pada jangka waktu tertentu.

Menurut Kasmir (2016:40), beban kerja merupakan yang diemban oleh suatu jabatan sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Misalnya jika suatu jabatan mengharuskan seseorang mampu mengerjakan 100 potong pakaian, maka seharusnya juga ditempatkan adalah orang yang mampu mengemban jabatan tersebut.

Selain kedisiplinan atau loyalitas, seseorang sebelum ditempatkan dalam suatu posisi atau jabatan tertentu harus diukur kompetensinya apakah mampu memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan. Standar kerja ini dapat dijadikan sebagai ukuran beban kerja yang akan dilakukan sehingga kinerjanya dapat maksimal.

Dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor:KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang Pedoman perhitungan kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja dalam rangka penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil

diterangkan Beban kerja adalah sejumlah target pekerjaan atau target hasil yang harus dicapai dalam satu satuan waktu tertentu.

Dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pedoman Analisis Beban Kerja Di Lingkungan Departemen Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah diterangkan bahwa Beban Kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu.

Jadi dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah sejumlah kegiatan/pekerjaan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan.

2. Analisis Beban Kerja

Menurut Koesomowidjojo (2017:21), analisis 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. Sebelum melakukan analisis beban kerja, pihak yang berwenang dalam melakukan analisis beban kerja beserta sumber daya manusia yang berkarya dalam suatu perusahaan hendaknya memahami beban kerja yang tengah diampu oleh karyawannya.

Dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pedoman Analisis Beban Kerja Di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah diterangkan bahwa Analisis Beban Kerja adalah suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi

mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja. Analisis beban kerja dilakukan terhadap aspek-aspek, yaitu :

- a. norma waktu (variabel tetap) merupakan waktu yang dipergunakan untuk menyelesaikan tugas/kegiatan. Norma waktu (variabel tetap) ditetapkan dalam standar norma waktu kerja dengan asumsi tidak ada perubahan yang menyebabkan norma waktu tersebut berubah.
- b. volume kerja (variabel tidak tetap) diperoleh dari target pelaksanaan tugas untuk memperoleh hasil kerja.
- c. jam kerja efektif merupakan alat ukur dalam melakukan analisis beban kerja.

Analisis beban kerja menggunakan metoda membandingkan beban kerja dengan jam kerja efektif per tahun. Beban kerja diperoleh dari hasil perkalian antara volume kerja dengan norma waktu. Tahapan analisis beban kerja adalah :

1. Pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan formulir isian, wawancara, pengamatan langsung dan referensi.

2. Pengolahan data

Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan rekapitulasi jumlah beban kerja jabatan, perhitungan kebutuhan pejabat/pegawai, tingkat efisiensi jabatan dan prestasi kerja jabatan dan rekapitulasi kebutuhan pejabat/pegawai, tingkat efisiensi unit dan prestasi kerja unit.

3. Penelaahan hasil olahan data;

Penelaahan hasil olahan data dilakukan untuk memperoleh hasil yang akurat dan objektif serta sesuai dengan kondisi senyatanya.

4. Penetapan hasil analisis beban kerja.

Hasil analisis beban kerja pada kantor pusat Departemen Dalam Negeri ditetapkan oleh Sekretaris Jenderal, di lingkungan pemerintah daerah provinsi ditetapkan oleh Sekretaris Daerah Provinsi dan di lingkungan pemerintah daerah kabupaten/kota ditetapkan oleh Sekretaris Daerah kabupaten/kota. Analisis beban kerja menghasilkan informasi berupa efektivitas dan efisiensi jabatan serta efektivitas dan efisiensi unit kerja; prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit; jumlah kebutuhan pegawai/pejabat; jumlah beban kerja jabatan dan jumlah beban kerja unit; dan standar norma waktu kerja.

Analisis beban kerja bermanfaat untuk penataan/penyempurnaan struktur organisasi; penilaian prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit; bahan penyempurnaan sistem dan prosedur kerja; sarana peningkatan kinerja kelembagaan; penyusunan standar beban kerja jabatan/kelembagaan, penyusunan daftar susunan pegawai atau bahan penetapan eselonisasi jabatan struktural; penyusunan rencana kebutuhan pegawai secara riil sesuai dengan beban kerja organisasi, program mutasi pegawai dari unit yang berlebihan ke unit yang kekurangan; program promosi pegawai; reward and punishment terhadap unit atau pejabat; bahan penyempurnaan program diklat; dan bahan penetapan kebijakan bagi pimpinan dalam rangka peningkatan pendayagunaan sumber daya manusia.

Hasil analisis beban kerja dapat dijadikan patokan dalam peningkatan kinerja pegawai serta upaya lainnya untuk meningkatkan pembinaan, penyempurnaan dan pendayagunaan aparatur negara baik dari segi kelembagaan, ketatalaksanaan maupun kepegawaian.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Menurut Koesomowidjojo (2017:24), Dalam menganalisis beban kerja, suatu lembaga/perusahaan tentunya memiliki harapan agar beban yang diampu seorang karyawan tidak memberatkan dan sesuai dengan kemampuan/kompetensi seorang karyawan pada umumnya. Untuk itu, perusahaan hendaknya memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja, antara lain :

1. Faktor Internal

Jenis kelamin, usia, postur tubuh, status kesehatan adalah hal yang dipertimbangkan oleh perusahaan/lembaga/institusi dalam memberikan tanggung jawab suatu pekerjaan. Selain faktor fisik yang akan mempengaruhi beban kerja, factor psikis yang berupa motivasi, kepuasan, keinginan, atau persepsi juga akan ikut mempengaruhi beban kerja seorang karyawan.

2. Faktor Eksternal seperti lingkungan kerja, tugas-tugas fisik dan organisasi kerja akan mempengaruhi beban kerja karyawan.

Lingkungan kerja yang nyaman tentunya akan berpengaruh terhadap kenyamanan karyawan menyelesaikan pekerjaannya. Apabila lingkungan kerja seperti penerangan cahaya yang kurang optimal, suhu ruang yang panas, kebisingan akibat suara mesin atau produksi suara lainnya yang akan timbul selama proses produksi, tentunya akan membuat ketidaknyamanan bagi karyawan. Karyawan akan melakukan pekerjaan tidak sesuai standar atau tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya akibat dari kondisi lingkungan yang kurang mendukung.

Ketidakmampuan karyawan dalam menghadapi mesin produksi yang baru tanpa adanya pelatihan dalam pengoperasian mesin yang baru, membuat

beban kerja yang diterima oleh karyawan tentunya akan berlipat ganda. Apabila perusahaan/lembaga/instansi tidak melakukannya atau tidak memberikan fasilitas pelatihan terlebih dahulu, bukan mustahil karyawan yang baru diterima mengalami tekanan yang cukup berat akibat ketidaksiapan dan ketidakmampuan menghadapi lingkungan kerja.

Organisasi hendaknya ikut berempati dan bertanggung jawab atas beban kerja yang harus diemban oleh setiap karyawan karena beban kerja yang berlebihan, baik yang berhubungan dengan fisik maupun psikis dari setiap karyawan tentunya akan meningkatkan dampak stress/tekanan saat bekerja.

4. Indikator Beban Kerja

Menurut Koesomowidjojo (2017:33), dalam dunia kerja dikenal beberapa indikator untuk mengetahui seberapa besar beban kerja yang harus diemban oleh karyawan. Indikator tersebut antara lain :

1. Kondisi pekerjaan

Perusahaan hendaknya telah memiliki dan mensosialisasikan SOP kepada semua unsur didalam lembaga sehingga karyawan yang bekerja didalamnya dapat mudah mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan, meminimalisir kesalahan dalam melaksanakan tahapan pekerjaan, meminimalisir kecelakaan kerja, mengurangi beban kerja karyawan dan meningkatkan *comparability*, *credibility* dan *defensibility*, memudahkan evaluasi atas setiap proses kerja yang telah ditetapkan, memudahkan karyawan dalam mengambil keputusan apabila terjadi perubahan dalam prosedur kerja,

memudahkan karyawan untuk memiliki komunikasi yang baik dengan atasan ataupun rekan sekerja.

2. Penggunaan waktu kerja

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP tentunya akan meminimalisir beban kerja karyawan, Namun, ada kalanya suatu organisasi tidak memiliki SOP atau tidak konsisten dalam melaksanakan SOP, penggunaan waktu kerja yang diberlakukan kepada karyawan cenderung berlebihan atau sempit.

3. Target yang harus dicapai

Target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tentunya secara langsung akan mempengaruhi 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.

5. Aspek Beban Kerja

Dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pedoman Analisis Beban Kerja Di Lingkungan Departemen Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah diterangkan bahwa aspek dalam analisis beban kerja adalah :

1. Norma Waktu (Variabel Tetap)

Waktu yang dipergunakan untuk menghasilkan/menyelesaikan produk/hasil kerja adalah relatif tetap sehingga menjadi variabel tetap dalam pelaksanaan analisis beban kerja. Norma waktu perlu ditetapkan dalam Standar Norma

Waktu Kerja dengan asumsi tidak ada perubahan yang menyebabkan norma waktu tersebut berubah.

2. Volume Kerja (Variabel Tidak Tetap).

Volume kerja diperoleh dari target pelaksanaan tugas untuk memperoleh hasil kerja/produk. Setiap volume kerja yang berbeda-beda antar unit/jabatan merupakan variabel tidak tetap dalam pelaksanaan analisis beban kerja.

3. Jam Kerja Efektif

Untuk dapat melakukan analisis beban kerja secara baik dan benar, terlebih dahulu perlu ditetapkan alat ukurnya, sehingga pelaksanaannya dapat dilakukan secara transparan.

Keterbukaan/transparansi ini sebagai suatu syarat agar pelaksanaan analisis beban kerja dapat dilaksanakan secara obyektif, sehingga laporan hasil analisis beban kerja benar-benar akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

Menurut Koesomowidjojo (2017:33), Kemampuan kerja yang berbeda-beda antara satu karyawan dan karyawan lain membuat suatu organisasi melakukan perhitungan beban kerja yang dapat dipandang dari 3 aspek, yaitu :

1. Aspek beban kerja fisik

Pada beban kerja fisik fisiologis, organisasi akan mengadakan pemeriksaan kesehatan secara menyeluruh kepada karyawan. Kesehatan karyawan tentunya menjadi hal yang akan menjadi pertimbangan penting bagi organisasi untuk melanjutkan atau menghentikan kerja sama. Adanya gangguan kesehatan pada karyawan tentunya akan mengganggu proses dan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Seringnya karyawan absen untuk alasan kesehatan tentunya akan berpengaruh pada kinerjanya sendiri sebagai

karyawan serta akan menghambat atau menurunkan kinerja timnya sehingga pada akhirnya akan berpengaruh pada produktivitas organisasi.

2. Aspek beban kerja psikis

Organisasi tidak hanya akan menilai beban kerja secara fisik, tetapi juga dibutuhkan penilaian mental dari seorang karyawan. Dalam melakukan penilaian beban kerja psikis ada beberapa tujuan yang akan dicapai, antara lain :

- a. Mengetahui batas minimal kinerja karyawan
- b. Mengetahui batas maksimal kinerja yang dapat dicapai oleh seorang karyawan
- c. Mengetahui sejauh mana kemampuan karyawan dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja
- d. Mengetahui sejauh mana kemampuan karyawan dalam beradaptasi dengan pekerjaannya hingga akhirnya organisasi
- e. Melakukan pemilihan karyawan yang memiliki kapasitas beban kerja psikis di atas rata-rata karyawan lainnya untuk kemudian ditempatkan pada posisi yang membutuhkan ketahanan beban kerja lebih baik daripada rekan sekerjanya.

3. Aspek pemanfaatan waktu

Perhitungan beban kerja yang didasarkan pada aspek pemanfaatan waktu dibedakan menjadi dua hal berikut :

- a. Pekerjaan yang dilakukan berulang (repetitif)

Adalah pekerjaan yang memiliki siklus pekerjaan pendek dan berulang pada waktu yang relatif hampir sama. Pekerjaan yang relatif siklus pendek dan berulang cenderung akan membuat karyawan bosan dan akhirnya

lengah. Gerakan berulang dan berlebihan bersamaan dengan penggunaan mesin-mesin yang memiliki getaran dan posisi tubuh yang sama pada beberapa waktu tertentu per harinya.

Beban kerja yang berlebihan pada karyawan akan menyebabkan kelelahan sehingga dapat berakibat :

- 1) Rendahnya kewaspadaan dan konsentrasi karyawan terhadap kondisi sekitar.
 - 2) Lambatnya respons karyawan terhadap kejadian yang terjadi di sekitarnya.
 - 3) Meningkatnya angka kesalahan kerja akibat kurang konsentrasi.
 - 4) Menurunkan fungsi kognitif sehingga memperlambat pengambilan keputusan.
 - 5) Menurunkan angka akurasi dan kecepatan penyelesaian pekerjaan.
 - 6) Mengganggu koordinasi antara mata dan tangan. Keadaan inilah yang dapat meningkatkan angka kecelakaan kerja.
 - 7) Meningkatkan angka stress sehingga menaikkan tingkat emosi karyawan ketika berada di lingkungan kerjanya. Keadaan ini tentunya membuat sekitarnya menjadi tidak nyaman dan ikut menghambat pekerjaan orang lain/rekan sekerja satu tim/organisasi.
- b. Pekerjaan yang dilakukan tidak berulang (nonrepetitif)

Merupakan pekerjaan yang memiliki pola tidak menentu. Pekerjaan ini bukanlah pekerjaan yang tidak memiliki risiko besar atas beban kerja yang harus ditanggung tiap karyawan. Posisi duduk yang monoton, daya jangkau tubuh karyawan di balik meja yang sering kali tidak diperhatikan,

atau bahkan yang terlihat sepele seperti penggunaan mouse dalam jangka waktu yang panjang tentunya akan menimbulkan dampak yang tidak baik bagi kondisi fisik, psikis karyawan.

Perlu dicermati bahwa beban kerja yang diampu oleh karyawan tidak hanya berlaku bagi karyawan yang berkaitan langsung dengan pekerjaan-pekerjaan fisik yang terlihat berat. Pekerjaan-pekerjaan nonrepetitif pun beresiko meningkatkan angka beban kerja karyawan apabila organisas/perusahaan tidak jeli dan mengatasi hal tersebut.

B. Perubahan Organisasi

1. Pengertian Perubahan

Menurut Davidson dalam Mulyadi (2015:284), perubahan bisa juga bermakna melakukan hal-hal dengan cara baru, mengikuti jalur baru, mengadopsi teknologi baru, memasang sistem baru, mengikuti prosedur-prosedur manajemen baru, penggabungan, melakukan reorganisasi, atau terjadinya peristiwa yang bersifat mengganggu yang sangat signifikan.

Dalam Wibowo (2016:105), Perubahan adalah memhuat sesuatu yang berbeda (Robbins, 2001:542). Perubahan tersebut merupakan perubahan organisasional yang merupakan transformasi secara terencana atau tidak terencana di dalam struktur organisasi, teknologi dan/atau orang (Greenberg dan baron, 2003:590). Potts dan LaMarsh (2004:36) melihat bahwa perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan dari keadaan sekarang tersebut dilihat dari sudut struktur, proses, orang dan budaya.

Jadi dari pendapat ahli diatas, maka perubahan organisasi adalah perubahan yang terjadi di dalam suatu organisasi baik secara terencana atau tidak terencana pada struktur organisasi, SDM dan teknologi untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

2. Jenis Perubahan dalam organisasi

Menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2016:108), perubahan organisasi dapat terjadi pada struktur, teknologi dan orang. Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai bagaimana suatu tugas secara formal dibagi-bagi, dikelompokkan dan diorganisasikan. Perubahan teknologi biasanya menyangkut pengenalan peralatan baru, metode otomatisasi, atau komputerisasi. Proses mengubah orang tidak mudah. Pada dasarnya setiap orang telah mempunyai kebiasaan, sikap, perilaku dan budaya yang dirasakan paling sesuai. Mereka terbiasa hidup dalam keadaan tersebut, termasuk keberhasilan yang telah dicapainya. Namun perubahan memerlukan kondisi berbeda sehingga harus terdapat kesediaan orang untuk mengubah dirinya.

Menurut Mulyadi (2015:312), Ada beberapa jenis perubahan dalam organisasi, yaitu :

1. Perubahan pada struktur organisasi

Struktur organisasi memang perlu disesuaikan apabila dirasakan sudah tidak sesuai lagi dengan perubahan lingkungan. Didalam organisasi pemerintah penataan struktur organisasi ini mempunyai sasaran sebagai berikut :

terciptanya struktur kelembagaan yang dinamis, efektif dan efisien dan terciptanya sistem ketatalaksanaan yang terkait dengan penataan kewenangan

dan hubungan kerja antara pemerintah pusat, provinsi dan kabupaten/kota untuk mendukung pelaksanaan otonomi daerah.

2. Perubahan teknologi

Teknologi dapat dijadikan alat untuk mempercepat proses kerja sehingga kinerja organisasi dapat ditingkatkan. Di lingkungan pemerintahan, pemanfaatan teknologi tersebut lazim dikenal dengan *Electronic Government (E-gov)*. Dengan perubahan teknologi ini, menuntut pada perubahan budaya organisasi. Selama ini banyak pekerjaan yang dilakukan secara manual, dengan adanya teknologi ini banyak pekerjaan-pekerjaan dilakukan secara maksimal. Sudah merupakan satu hal yang wajar jika manajemen suatu organisasi memanfaatkan kemajuan teknologi informasi yang tersedia, baik piranti lunak maupun perangkat kerasnya dalam upaya meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi yang dipimpinnya.

3. Perubahan SDM

Perubahan SDM diarahkan pada meningkatkan kualitas, profesionalisme dan ketrampilan aparatur Negara dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara lebih optimal. Sasaran program ini adalah terwujudnya aparatur Negara yang professional dan berkualitas dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan.

Organisasi yang maju dengan pesat (dinamis) merupakan suatu indikasi bahwa aktivitasnya sangat tinggi baik itu aktivitas internal organisasi maupun aktivitas atau hubungan eksternal organisasi. Berkaitan dengan itu, birokrasi pemerintah selaku aparat pemerintah yang mengemban misi sebagai abdi

Negara dan abdi masyarakat mempunyai tugas dan tanggung jawab yang cukup berat yakni memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.

4. Perubahan lain

3. Tipe Perubahan Organisasi

Menurut Anderson dan Anderson dalam Wibowo (2016:429), Terdapat tiga macam tipe perubahan organisasi dinamakan : *Developmental Change*, *Transitional Change* dan *Transformational Change*

1. *Developmental Change*

Developmental Change mencerminkan perbaikan ketrampilan, metode, standar kinerja atau kondisi yang telah ada, yang karena berbagai alasan tidak mengukur kebutuhan sekarang atau yang akan datang. Dalam *developmental change* terdapat dua asumsi : pertama, bahwa orang mampu memperbaiki. Kedua, mereka akan menjadi lebih baik apabila diberi alasan, sumber daya, motivasi dan pelatihan yang tepat.

2. *Transitional Change*

Transitional Change lebih kompleks daripada *developmental change* dan merupakan respons pada pergeseran signifikan pada kekuatan lingkungan atau kebutuhan pasar untuk sukses. *Transitional change* dimulai ketika pemimpin mengetahui bahwa suatu masalah terjadi dan bahwa sesuatu dalam operasi perlu berubah atau diciptakan untuk melayani lebih baik permintaan sekarang atau yang akan datang.

Strategi mengelola *transitional change* dapat berbentuk komunikasi yang baik untuk menjalankan perubahan, rencana perubahan yang jelas, keterlibatan

pekerja sangat besar dalam mendesain dan implementasi rencana, kontrol lokal dalam implementasi dan cukup dukungan dan integrasi waktu untuk memastikan bahwa pekerja bekerja dalam keadaan baru.

3. *Transformational Change*

Transformational change paling sulit dipahami dan merupakan tipe perubahan yang paling kompleks dihadapi organisasi saat ini. Transformasi adalah pergeseran secara radikal dari satu keadaan ke keadaan lainnya sehingga signifikan apabila memerlukan pergeseran budaya, perilaku dan pola pikir untuk melaksanakan dengan sukses dan berlanjut sepanjang waktu.

4. Hambatan Perubahan

Menurut Gareth R. Jones dalam Mulyadi (2015:317), dalam pelaksanaan perubahan organisasi dapat ditemui berbagai hambatan yaitu :

a. Hambatan Organisasional

Struktur dan budaya organisasi dapat menjadi hambatan untuk berubah. Ketika organisasi menyusun struktur organisasinya, tersusunlah pola hubungan tugas yang stabil yang berpengaruh terhadap hubungan antar pegawainya. Seiring dengan berjalannya waktu, ketika terjadi perpindahan pegawai, hubungan tugas tetap tidak berubah. Itulah sebabnya struktur organisasi menjadi resisten terhadap perubahan.

b. Hambatan Fungsional

Struktur dan budaya organisasi pada tingkatan fungsional juga dapat menjadi penghalang untuk berubah. Seperti halnya pada tingkat pimpinanial, pimpinan fungsional juga akan berupaya melobi sesuai kepentingan mereka sendiri dan

mencoba untuk mempengaruhi proses perubahan sehingga perubahan yang terjadi dapat menguntungkan mereka. Tingkat ketergantungan tugas antar fungsi-fungsi yang ada juga mengakibatkan sulit mencapai perubahan, karena perubahan pada satu fungsi akan mempengaruhi seluruh fungsi yang lain. Semakin tinggi ketergantungan antar fungsi akan semakin sulit untuk mencapai perubahan.

c. Hambatan Individual

Keengganan individual dalam melakukan perubahan organisasi dapat terjadi ketika suatu perubahan mengharuskan keluar dari sistem yang biasa dilakukan, apalagi bila perubahan tersebut bertentangan atau mengganggu kepentingan individu. Keengganan individual dalam menerima perubahan juga dapat terjadi karena adanya kekuatan kelompok informal dalam organisasi. Ketika seseorang pegawai bersedia untuk melakukan perubahan baik sifat maupun pekerjaannya, tetapi karena dipengaruhi oleh serikat pekerja yang memaksanya untuk tidak mau melakukan perubahan tersebut, maka terjadi penolakan terhadap perubahan.

Menurut Torang (2013:124), untuk mengubah organisasi birokrasi ada beberapa kesulitan, yaitu :

- a. Organisasi birokrasi seringkali menganggap setiap perubahan mengancam keamanan kerja dan meningkatkan kecemasan bagi banyak karyawan.
- b. Perubahan seringkali membawa dampak pada perubahan relasi informasi antarpribadi dalam kelompok kerja. Sejak seorang karyawan merasa kurang menerima langkah perubahan maka sejak itu pula mereka tampaknya mempertahankan diri sekuatnya untuk tidak ikut berubah.

- c. Perubahan seringkali juga meliputi perubahan permintaan terhadap kualifikasi karyawan berdasarkan pendidikan serta keahlian dan keterampilan tertentu. Hal ini diasumsikan akan mempengaruhi karyawan agar lebih memahami bidang pekerjaan yang akan dia geluti. Namun untuk mempelajari bidang pekerjaan yang baru tersebut maka bagi sementara karyawan mungkin baik namun bagi yang lain, pekerjaan baru cenderung bersifat antagonism.
- d. Karena sebagian besar karyawan tidak mengetahui perubahan yang terjadi maka sering kali karyawan tetap mempertahankan bidang pekerjaan yang sudah ada.
- e. Perubahan menyebabkan seseorang kehilangan status dan kedudukan karena status itu akan jatuh ke tangan orang lain.
- f. Perubahan mengakibatkan timbulnya kelompok informal yang berusaha mempertahankan status dan kedudukan.
- g. Perubahan mencemaskan para karyawan yang melaksanakan tugas pokok, sedangkan para staf selalu menyerah pada akibat perubahan itu sendiri.

Menurut Hussey dalam Wibowo (2016:145), ada sepuluh penyebab kegagalan melaksanakan perubahan, yaitu:

- a. Implementasi memerlukan waktu lebih lama daripada yang direncanakan.
- b. Kebanyakan masalahnya tidak diidentifikasi sebelumnya.
- c. Aktivitas dalam implementasi tidak cukup dikoordinasikan.
- d. Aktivitas dan krisis yang bersaing memecahkan perhatian sehingga keputusan tidak dilakukan.
- e. Manajer kekurangan kapabilitas yang diperlukan untuk melakukan perubahan.
- f. Pelatihan dan intruksi yang diberikan kepada bawahan tidak cukup.

- g. Faktor eksternal yang tidak terkendali berdampak pada implementasi.
- h. Manajer departemen tidak cukup member kepemimpinan dan arahan.
- i. Tugas pokok implementasi tidak didefinisikan secara detail.
- j. Sistem informasi yang tersedia tidak cukup untuk memonitor implementasi.

C. Lingkungan Kerja

1. Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Kasmir (2016:192), lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2011:2), lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok.

Berdasarkan pernyataan dari para ahli diatas, yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah suasana atau kondisi yang ada disekitar para pegawai yang mendukung dan mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan pekerjaan sesuai standar pekerjaan yang ditetapkan.

2. Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2009:121), lingkungan kerja terbagi menjadi 2 bagian yaitu fisik dan non fisik.

1. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori, yakni lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan dan lingkungan perantara atau

lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia.

2. Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahannya. Lingkungan kerja non fisik merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Menurut Sedarmayanti (2011:26), lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Hubungan kerja dibagi menjadi dua yaitu hubungan kerja antar pegawai dan hubungan kerja antar pegawai dengan pimpinan.

- a. Hubungan kerja antar pegawai sangat diperlukan dalam melakukan pekerjaan. Hubungan kerja yang baik antara yang satu dengan yang lain dapat meningkatkan semangat kerja bagi pegawai, di mana mereka saling bekerja sama atau saling membantu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
- b. Sikap atasan terhadap bawahan memberikan pengaruh bagi pegawai dalam melaksanakan aktivitas. Sikap bersahabat yang diciptakan atasan akan menjadikan pegawai lebih betah untuk bekerja dan dapat menimbulkan semangat kerja bagi pegawai. Pada perusahaan sikap pemimpin antara pegawainya saling menghormati agar dapat memajukan perusahaan.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2011:28), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja yang dikaitkan dengan kemampuan manusia/pegawai; diantaranya adalah :

1. Penerangan/cahaya di tempat kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Cahaya yang kurang jelas (kurang cukup) mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

2. Temperatur di tempat kerja

Temperatur yang terlampau dingin akan mengakibatkan gairah kerja menurun. Sedangkan temperatur udara yang terlampau panas, akan mengakibatkan cepat timbul kelelahan tubuh dan dalam bekerja cenderung membuat banyak kesalahan.

Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap pegawai karena kemampuan adaptasi tiap pegawai berbeda, tergantung di daerah bagaimana pegawai dapat hidup. Seorang pakar bernama Tichauer telah meneliti pengaruh temperature terhadap produktivitas pegawai penenunan kapas, menyimpulkan bahwa tingkat produksi paling tinggi dicapai pada temperatur antara 75-80⁰ F (24-27⁰C).

3. Kelembaban di tempat kerja

Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara yang sangat panas dan kelembabannya tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan.

4. Sirkulasi udara di tempat kerja

Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Kotornya udara dapat dirasakan dengan sesak napas dan ini tidak boleh dibiarkan berlangsung terlalu lama, karena akan mempengaruhi kesehatan tubuh dan akan mempercepat proses kelelahan.

Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan cukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

5. Kebisingan di tempat kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat

mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian.

6. Getaran mekanis di tempat kerja

Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidakteraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekuensinya. Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal konsentrasi bekerja, datangnya kelelahan dan timbulnya beberapa penyakit.

7. Bau-bauan di tempat kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus-menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman.

8. Tata warna di tempat kerja

Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

9. Dekorasi di tempat kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hiasan ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan dan lainnya untuk bekerja.

10. Musik di tempat kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat kerja dapat membangkitkan dan merangsang pegawai untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

11. Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Oleh karena itu faktor keamanan perlu diwujudkan keberadaannya.

Menurut Sulistyadi dalam Priansa dan Garnida (2015:129), ada beberapa kondisi lingkungan fisik kerja yang mempengaruhi kinerja dan produktivitas kerja adalah:

1. Siklus Udara

Oksigen terutama merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup. Udara sekitar kita dinyatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara telah berkurang atau bercampur dengan polusi gas buang atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh, biasanya ditandai dengan sesak pernafasan.

2. Pencahayaan

Pencahayaan yang kurang mengakibatkan mata menjadi cepat lelah, sehingga mengakibatkan lelahnya mental dan menimbulkan kerusakan mata. Kemampuan mata untuk melihat sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu lamanya waktu untuk melihat objek, ukuran objek dan derajat kontras antara objek dengan sekelilingnya

3. Kebisingan

Salah satu bentuk dari polusi adalah kebisingan dari bunyi-bunyian yang dapat mengganggu ketenangan kerja, merusak pendengaran dan kesalahan komunikasi. Getaran tersebut dapat menyebabkan terganggunya konsentrasi kerja, mempercepat proses kelelahan, dan menyebabkan gangguan pada anggota tubuh seperti : mata, telinga, syaraf, otot dan lain-lain.

4. Warna

Warna sangat mempengaruhi terhadap kemampuan mata melihat objek. Beberapa penelitian menunjukkan beberapa pengaruh terhadap kemampuan mata melihat objek, antara lain warna merah bersifat merangsang; warna kuning memberikan kesan luas, leluasa dan tenang; warna hijau/biru memberikan kesan sejuk, aman dan segar; warna gelap memberikan kesan sempit; dan warna terang memberikan kesan luas

D. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Menurut Robbins dalam Sinambela (2017:480), kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2014:7), menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan

tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Menurut Lebas dan Euske dalam Sobirin (2016:1.10), kinerja adalah sekumpulan proses yang mendorong seorang manajer untuk mengambil tindakan yang tepat pada hari ini sehingga mampu menghasilkan performansi organisasi di masa yang akan datang (yakni efektivitas dan efisiensi organisasi).

Menurut Torang (2013:74), kinerja (performance) adalah kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria, ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.

Menurut Kasmir (2016:182), kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2011:181), kinerja berarti sebagai hasil kerja/kemampuan kerja yang diperlihatkan seseorang, sekelompok orang (organisasi) atas suatu pekerjaan, pada waktu tertentu.

Dari beberapa pengertian diatas, maka kinerja adalah hasil yang dicapai dari penyelesaian tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan kemampuan pegawai dan standar yang telah ditetapkan dalam suatu periode tertentu.

2. Indikator Kinerja

Hersey, Blanchard dan Johnson dalam Wibowo (2014:86), menjelaskan indikator-indikator kinerja pegawai seperti berikut :

1. Tujuan merupakan keadaan yang berbeda secara aktif dicari oleh seorang individu dan organisasi untuk dicapai. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang.
2. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan akan tercapai. Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.
3. Umpan balik
Antara tujuan, standar dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan baik kualitas maupun kuantitas dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar.
Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.
4. Alat atau sarana sumber daya yang dipergunakan untuk membantu mencapai tujuan dengan sukses. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

5. Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.
6. Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.
7. Peluang
Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.
Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak dan mengambil waktu yang tersedia. Jika pekerja dihindari karena supervisor tidak percaya terhadap kualitas atau kepuasan konsumen, maka secara efektif akan dihambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi.

Penilaian kinerja yang dilakukan suatu organisasi akan menimbulkan kepuasan atau ketidakpuasan bagi pegawai. Hasil penilaian terkadang menyebabkan konflik antar pegawai dengan pegawai dan pegawai dengan atasan. Oleh karena itu, penilaian kinerja yang dilakukan harus menggunakan teknik dan

indikator yang baik dan benar sesuai dengan kondisi perusahaan sehingga menghasilkan hasil yang tepat dan benar.

Menurut Kasmir (2016:208), indikator-indikator kriteria kinerja yang digunakan untuk mengukur kinerja yaitu :

1. Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.

2. Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dihasilkan oleh seseorang. Biasanya untuk pekerjaan tertentu sudah ditentukan kuantitas yang dicapai. Pencapaian kuantitas yang diharapkan adalah jumlah yang sesuai dengan target atau melebihi dari target yang telah ditetapkan.

3. Waktu (jangka waktu)

Dalam arti yang lebih luas ketepatan waktu merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai dengan batas waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk jenis pekerjaan tertentu makin cepat suatu pekerjaan terselesaikan, makin baik kinerjanya demikian pula sebaliknya makin lambat penyelesaian suatu pekerjaan, maka kinerjanya menjadi kurang baik.

4. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang telah ditetapkan maka akan terjadi pemborosan, sehingga kinerjanya dianggap kurang baik demikian pula sebaliknya. Oleh karena itu, perlakukan efektivitas biaya di seluruh bidang pekerjaan yang memiliki anggaran biaya. Biaya yang dikeluarkan biasanya untuk biaya tetap, biaya variabel atau biaya semi variabel. Biaya ini berkaitan untuk pengeluaran bagi sumber daya, seperti biaya produksi, teknologi, bahan baku atau biaya lainnya.

5. Pengawasan

Setiap aktivitas pekerjaan memerlukan pengawasan sehingga tidak melenceng dari yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan maka setiap pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik. Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya. Suatu pekerjaan tanpa dilakukan pengawasan akan mempengaruhi kinerja seseorang. Yang pasti tanpa pengawasan maka hasil kerja sudah dapat dipastikan akan memberikan hasil yang tidak baik bahkan lebih buruk dari yang diperkirakan.

6. Hubungan antar karyawan

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan antar perseorangan akan menciptakan suasana yang nyaman dan kerja sama yang memungkinkan satu sama lain saling mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang

lebih baik. Hubungan antar karyawan ini merupakan perilaku kerja yang dihasilkan seorang karyawan.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Kasmir (2016:189), adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Artinya dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak atau kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka pasti akan mengurangi hasil atau kualitas pekerjaannya yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerjanya.

3. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Jika suatu pekerjaan memiliki rancangan kerja yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat

dan benar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan diciptakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Dengan demikian, rancangan pekerjaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawannya.

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

5. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya dan dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang atau terdorong melakukan sesuatu dengan baik. Makin termotivasi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan maka kinerjanya akan meningkat, demikian pula sebaliknya makin tidak termotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaannya, maka kinerjanya akan turun.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Sebagai contoh, perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya. Hal ini tentu akan dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

7. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya. Misalnya untuk organisasi tertentu dibutuhkan gaya otoriter atau demokratis dengan alasan tertentu pula. Gaya kepemimpinan atau sikap pemimpin ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan mempengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi.

9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

10. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi kurang baik. Loyalitas akan terus membangun agar terus berkarya menjadi lebih baik dengan merasa bahwa perusahaan seperti miliknya sendiri. Pada akhirnya loyalitas akan mempengaruhi kinerja karyawan.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Dengan mematuhi janji atau kesepakatan membuatnya berusaha untuk bekerja dengan baik dan merasa bersalah jika tidak dapat menepati janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya. Pada akhirnya kepatuhannya untuk melaksanakan janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya akan mempengaruhi kinerjanya.

13. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

E. Hubungan Beban Kerja dengan Kinerja

Menurut Kosomowidjojo (2017:24), dalam menganalisis beban kerja, suatu lembaga/perusahaan tentunya memiliki harapan agar beban yang diampu seorang

karyawan tidak memberatkan dan sesuai dengan kemampuan/kompetensi seorang karyawan pada umumnya.

Pimpinan harus dapat membagi beban kerja yang tepat bagi pegawainya, sehingga tidak terjadi ada seorang pegawai yang mempunyai beban kerja terlalu banyak atau terlalu sedikit. Beban kerja yang merata tidak berarti bahwa pekerjaan tersebut dibagi sama bagi setiap pegawai dalam organisasi tetapi harus disesuaikan dengan kemampuan agar kinerja pegawai tetap baik.

Menurut Kasmir (2016:40), bagi beban kerja yang kurang, maka harus ditambah sesuai dengan porsi yang telah ditetapkan agar tidak ada waktu yang menganggur atau terbuang. Demikian pula jika kelebihan, maka harus ditambah tenaga kerja baru agar hasil pekerjaannya juga berkualitas. Jika beban kerjanya berlebih akan menyebabkan produktivitasnya turun. Demikian pula sebaliknya jika beban kerjanya kurang maka akan banyak waktu yang terbuang.

F. Hubungan Perubahan Organisasi dengan Kinerja

Menurut Mulyadi (2015:310), kemampuan organisasi untuk bertahan hidup (survive) sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk berubah, menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang dihadapi atau menyesuaikan diri dengan perubahan potensial yang akan terjadi di masa mendatang. Kemampuan organisasi untuk berkembang ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam melakukan perubahan.

Perubahan organisasi birokrasi pemerintah perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi sehingga fungsi pelayanan organisasi publik yaitu memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat dapat tercapai.

Perubahan diperlukan untuk menyesuaikan organisasinya dengan perubahan lingkungan yang terjadi seiring dengan terjadinya perubahan global. Perubahan organisasi yang dilakukan seperti perubahan pada struktur organisasi, teknologi dan SDM juga mendukung pencapaian kinerja organisasi yang lebih baik.

Menurut Mulyadi (2015:320), perubahan lain berupa perubahan ketatalaksanaan, yaitu antara lain berupa perubahan : prosedur/metode kerja, disain interior, kebijakan, yang pada intinya dapat meperlancar arus kerja sehingga dapat menunjang tercapainya organisasi berkinerja tinggi.

G. Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kinerja

Menurut Heizer dan Render (2009:609), lingkungan kerja fisik dimana karyawan bekerja mempengaruhi kinerja, keamanan dan kualitas pekerjaan mereka. Penerangan, kebisingan dan getaran, suhu, kelembaban, serta kualitas udara merupakan faktor-faktor lingkungan kerja yang berada dalam pengendalian organisasi dan manajer operasi. Manajer harus memandang sejumlah faktor ini sebagai sesuatu yang dapat dikendalikan.

Menurut Mulyadi (2015:244), kerja produktif memerlukan prasyarat lain sebagai pendukung yaitu : kemauan kerja yang tinggi, lingkungan kerja yang nyaman, penghasilan yang dapat memenuhi kehidupan minimum, jaminan sosial yang memadai, kondisi kerja yang manusiawi dan hubungan kerja yang harmonis.

Lingkungan kerja atau situasi kerja juga merupakan salah satu pendorong kinerja pegawai. Jika lingkungan kerja membuat pegawai nyaman untuk bekerja maka kinerja juga akan meningkat. Menurut Kosomowidjojo (2017:24), lingkungan kerja yang nyaman tentunya akan berpengaruh terhadap kenyamanan

karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Akan tetapi, apabila lingkungan kerja dalam hal ini penerangan cahaya yang kurang optimal, suhu ruang yang panas, debu, asap, paparan zat kimia selama bekerja, kondisi sirkulasi udara dalam ruang kerja karyawan/ruang produksi, rendahnya kesadaran untuk melakukan manajemen ruang sehingga kebisingan akibat suara mesin atau produksi suara lainnya yang akan timbul selama proses produksi, tentunya akan membuat ketidaknyamanan bagi karyawan. Pada puncaknya karyawan akan melakukan pekerjaan tidak sesuai standar atau tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya akibat dari kondisi lingkungan yang kurang mendukung.

Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Terdapat signifikansi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan maka semua karyawan yang nyaman dalam lingkungan kerja akan menunjukkan kinerja yang tinggi.

H. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan beban kerja, perubahan organisasi, lingkungan kerja dan kinerja :

Tabel 2.1.
Penelitian terdahulu tentang pengaruh beban kerja, perubahan organisasi, lingkungan kerja terhadap kinerja

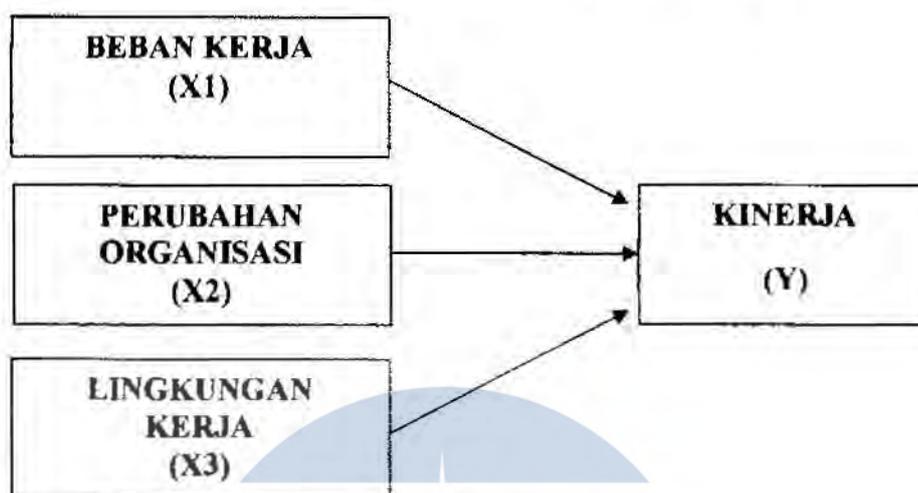
No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Beban Kerja			
1	Riny Chandra dan Dody Adriansyah (2017)	Pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang di Langsa	Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja dan stres kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang Langsa.
2	Kadek Ferrania Paramitadewi (2017)	Pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan	Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3	Sutoyo (2016)	Pengaruh beban kerja, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga Propinsi Sulawesi Tengah	Beban kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga Provinsi Sulawesi Tengah
Perubahan Organisasi			
1	Arto Suharto Prawirodirdjo (2007)	Analisis pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan dan kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak (Penelitian pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern di Lingkungan Kantor Wilayah Jakarta Khusus)	Perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.
2	Ferlan Agustinus Poluakan (2016)	Pengaruh perubahan dan pengembangan organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Galesong Prima Manado	Perubahan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
3	Ramli Simbolon dan Hastin Umi Anisah (2013)	Pengaruh perubahan organisasi dan Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (Studi pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Banjarmasin)	Perubahan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin.
4	Sunaryo (2017)	Pengaruh perubahan organisasi, budaya organisasi dan perilaku kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Sisirau Medan	Perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Sisirau Medan. Hubungan yang tercipta antara kedua variabel adalah hubungan yang positif.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Lingkungan Kerja			
1	Saleha (2016)	Pengaruh lingkungan kerja, etos kerja dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga Propinsi Sulawesi Tengah	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga Provinsi Sulawesi Tengah.
2	Anitia Anggreini Batubara (2016)	Pengaruh lingkungan kerja, kompensasi dan komitmen terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kota Medan	Ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja guru MAN di Kota Medan
3	Timbul Sihombing (2016)	Pengaruh kenaikan remunerasi dan lingkungan kerja terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai Rumah Tahanan Klas IIB Kabanjahe Kabupaten Karo	Ada pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja
4	Nela Pima Rahmawanti, Bambang Swasto, Arik Prasetya (2014)	Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara)	<ul style="list-style-type: none"> - Lingkungan kerja fisik (X1) yang ada di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) - Lingkungan kerja non fisik (X2) yang ada di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)
5	Sutoyo (2016)	Pengaruh beban kerja, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga Propinsi Sulawesi Tengah	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga Provinsi Sulawesi Tengah

I. Kerangka Berpikir

Berdasarkan hubungan variabel diatas, peneliti menyimpulkan keterkaitan variabel penelitian dalam sebuah skema kerangka berpikir yang berfungsi untuk

mengungkap permasalahan yang akan dibahas dalam penyusunan usulan penelitian. Kerangka konseptual yang digunakan yaitu berupa skema berikut:



Gambar 2.1.
Kerangka Konseptual

J. Hipotesis

Berdasarkan kajian teori yang telah dikemukakan, hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Beban kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Perubahan organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Lingkungan kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. Beban kerja, perubahan organisasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

K. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 2.2.
Definisi operasional variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1	Kinerja (Y)	Hasil yang dicapai dari penyelesaian tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan kemampuan pegawai dan standar yang telah ditetapkan dalam suatu periode tertentu	1. Kualitas (mutu) 2. Kuantitas (jumlah) Kasmir (2016)	Likert
2	Beban Kerja (X1)	Sejumlah kegiatan/ pekerjaan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan.	1. Norma waktu 2. volume kerja 3. Jam kerja efektif Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pedoman Analisis Beban Kerja Di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah	Likert
3	Perubahan Organisasi (X2)	Perubahan yang terjadi di dalam suatu organisasi baik secara terencana atau tidak terencana pada struktur organisasi, SDM dan teknologi.	1. Struktur Organisasi 2. Teknologi 3. SDM Mulyadi (2015)	Likert
4	Lingkungan Kerja (X3)	Suasana atau kondisi dan segala sesuatu yang ada disekitar para pegawai yang mendukung dan mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan pekerjaan sesuai standar perkerjaan yang ditetapkan.	1. Penerangan/ cahaya 2. Sirkulasi udara 3. Kebisingan 4. Dekorasi 5. Keamanan 6. Hubungan kerja antar pegawai 7. Hubungan kerja pegawai dengan pimpinan Sedarmayanti (2009)	Likert

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Jenis penelitian ini berdasarkan tingkat eksplanasi adalah Penelitian asosiatif atau hubungan karena penelitian bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih serta mengetahui pengaruhnya (Sujarweni, 2014:11). Penelitian ini berdasarkan metodenya adalah penelitian survei yaitu : penelitian yang dilakukan untuk mengumpulkan informasi dengan cara menyusun daftar pertanyaan yang diajukan pada responden (Sujarweni, 2014:8).

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini berada di Kabupaten Tapanuli Tengah, khususnya pada Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah dengan menggunakan waktu Bulan Maret s/d Juni 2018

C. Populasi Penelitian

Populasi adalah keseluruhan jumlah yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai karakteristik dan kualitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti kemudian ditarik kesimpulannya (Sujarweni, 2014:65),

Menurut Arikunto (2013:173), populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Studi atau penelitiannya juga disebut studi populasi atau studi sensus.

Tabel 3.1.
Distribusi Populasi di Setiap Unit Kerja

No.	UNIT KERJA	POPULASI
1	Sekretaris Badan	1
2	Sekretariat dan Umum	14
3	Bidang Perekonomian, Infrastruktur dan SDA	14
4	Bidang Pemerintah, Kewilayahan dan Pembangunan Manusia	10
5	Bidang Penelitian dan Pengembangan	9
6	Bidang Perencanaan, Pengendalian, dan Evaluasi	13
JUMLAH		61

Sumber : Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah

D. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian menggunakan kuisioner yang berisi jawaban dari pernyataan atau isian dari responden yang berkaitan dengan variabel beban kerja (X1), perubahan organisasi (X2), lingkungan kerja (X3) dan variabel kinerja (Y)

Data kinerja (Y) pegawai, beban kerja (X1), perubahan organisasi (X2) dan lingkungan kerja (X3) diperoleh dari jawaban-jawaban yang ada dalam kuisioner. Indikator setiap variabel dijabarkan dalam beberapa pernyataan. Setiap item pernyataan mempunyai range skor nilai antara 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) dan setiap jawaban memiliki nilai berikut :

- 5 = Sangat setuju (SS)
- 4 = Setuju (S)
- 3 = Kurang Setuju (KS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

E. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Menurut Arikunto (2013:211), Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrumen. Untuk menguji tingkat validitas empiris instrumen, peneliti mencobakan instrumen tersebut pada sasaran dalam penelitian. Apabila data yang didapat dari uji coba ini sudah sesuai dengan yang seharusnya, maka berarti bahwa instrumennya sudah baik, sudah valid. Untuk mengetahui ketepatan data ini diperlukan teknik uji validitas.

Uji validitas dilakukan di Bappeda Kota Sibolga dengan mengambil sampel sebanyak 30 orang. Menurut Roscoe dalam Sugiono (2012:91), ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai dengan 500. Pengolahan datanya menggunakan program SPSS.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2013:221), reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut telah baik. Instrumen yang sudah dapat dipercaya, yang reliable akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. Apabila datanya memang sesuai dengan kenyataannya, maka berapa kalipun diambil, tetap akan sama. Reliabilitas menunjuk pada tingkat keterandalan sesuatu. Reliabel artinya, dapat dipercaya, jadi dapat diandalkan.

Uji reliabilitas dilakukan di Bappeda Kota Sibolga dengan mengambil sampel sebanyak 30 orang. Menurut Roscoe dalam Sugiono (2012:91), ukuran

sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai dengan 500. Pengolahan datanya menggunakan program SPSS.

F. Prosedur Pengumpulan Data

Data diperoleh dari Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah dan melalui Organisasi Perangkat Daerah dengan cara penyebaran kuisioner yang berisi pernyataan-pernyataan terkait variabel penelitian yang dibagi kepada seluruh responden (pegawai) dan mendokumentasikan data-data yang ada. Populasi penelitian ini adalah sebanyak 61 pegawai Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah.

G. Metode Analisis Data

Analisis regresi linear berganda (*multiple regression analysis*) digunakan mengetahui bagaimana pengaruh dari variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan

Regresi linear berganda mempunyai ciri sebagai berikut : Persamaan fungsinya dapat diformulasikan kedalam bentuk persamaan matematis, sebaran datanya berdistribusi normal, bilangan datanya rasional, nilai parameternya ditentukan oleh α , dan α yang dapat diukur dengan uji statistik menggunakan SPSS, dalam permasalahannya lebih dari satu variabel, variabel independennya tidak saling berhubungan, variabel dependennya cukup jelas.

Model ini dipilih karena ingin mengetahui besarnya kontribusi pengaruh variabel bebas terhadap tidak bebas, baik secara parsial maupun secara bersama-sama didukung oleh uji asumsi klasik.

1. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik adalah persyaratan statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linear berganda, maka sebelum dilakukan pengujian hipotesis diadakan terlebih dahulu pengujian persyaratan.

Menurut Situmorang dan Lufti (2014:175), agar didapat perkiraan yang tidak bias dan efisiensi maka dilakukan pengujian asumsi klasik. Ada beberapa kriteria persyaratan asumsi klasik yang harus dipenuhi, yaitu : uji normalitas, uji heteroskedastisitas, uji multikolinearitas

a. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal. Jadi uji normalitas bukan dilakukan pada masing-masing variabel tetapi pada nilai residulnya

Uji normalitas digunakan untuk menguji data variabel bebas beban kerja (X_1), perubahan organisasi (X_2) dan lingkungan kerja (X_3) serta data variabel kinerja pegawai (Y).

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedasitas terjadi jika varians dari setiap residual variabel-variabel bebas yang diketahui tidak mempunyai varian yang sama.

c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah untuk melihat ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara variable-variabel bebas dalam suatu model regresi linear berganda. Jika ada korelasi yang tinggi diantara variabel-variabel bebasnya,

maka hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya menjadi terganggu.

Uji multikolinearitas artinya variabel independen yang satu dengan yang lain dalam model regresi berganda tidak saling berhubungan secara sempurna atau mendekati sempurna. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala multikolinearitas dapat dilihat dari besarnya nilai *Tolerance* dan *VIF* (*Variance Inflation Factor*) melalui program SPSS. *Tolerance* mengukur variabilitas variable terpilih yang tidak dijelaskan oleh variable independen lainnya. Nilai umum yang biasa dipakai adalah nilai *Tolerance* > 0,1 atau nilai *VIF* < 10, maka tidak terjadi multikolinearitas.

2. Regresi Linier Berganda

Setelah data diolah dan dianalisis secara kuantitatif dilakukan analisis kualitatif untuk memberikan penjelasan atau makna dari hasil analisis kuantitatif.

Adapun formula dari model Regresi linear berganda tersebut adalah :

$$Y_i = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Dimana :

- Y_i = Kinerja pegawai
- α = Konstanta
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien regresi parsial
- ε = Variabel *error* (pengganggu)
- X_1 = Beban kerja
- X_2 = Perubahan organisasi
- X_3 = Lingkungan kerja

Selanjutnya setelah analisis data diatas sudah dilakukan, maka dengan mengacu kepada model regresi berganda langkah pengujian hipotesisnya adalah sebagai berikut :

a. Uji Determinan (R^2)

(R^2) pada intinya mengukur proporsi atau persentase sumbangan variabel bebas yaitu beban kerja (X_1), perubahan organisasi (X_2) dan lingkungan kerja (X_3) terhadap variasi naik turunnya variabel terikat yaitu kinerja (Y) secara bersama-sama, dimana $0 \leq R^2 \leq 1$

Interpretasi terhadap koefisien regresi dan koefisien determinasi (R^2) dari model regresi berganda adalah perlu. Koefisien determinan dilakukan mendeteksi ketepatan yang paling baik dalam analisa regresi ini dengan membandingkan besarnya nilai koefisien determinan.

Jika R^2 semakin besar mendekati 1 (satu) maka hubungan variabel bebas terhadap variabel tidak bebas semakin kuat, dan jika R^2 semakin kecil mendekati 0 maka hubungan variabel bebas semakin lemah.

b. Uji F (Uji secara bersama-sama)

Uji F ini menunjukkan hasil apakah semua variabel bebas beban kerja (X_1), perubahan organisasi (X_2) dan lingkungan kerja (X_3) mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat kinerja (Y).

Kriteria pengujian adalah sebagai berikut :

- 1) $H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3 = 0$, secara bersama-sama variabel Beban Kerja (X_1), Perubahan Organisasi (X_2) dan Lingkungan Kerja (X_3) tidak mempengaruhi variabel Kinerja (Y).

- 2) $H_a : \beta_1, \beta_2, \beta_3 \neq 0$, secara bersama-sama variabel Beban Kerja (X_1), Perubahan Organisasi (X_2) dan Lingkungan Kerja (X_3) mempengaruhi variabel Kinerja (Y).

Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- 1) H_0 diterima atau H_a ditolak apabila $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ atau nilai $sig \geq 0,05$
- 2) H_0 ditolak atau H_a diterima apabila $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ atau nilai $sig \leq 0,05$

c. Uji t (secara parsial)

Dilakukan untuk menguji setiap variabel bebas beban kerja (X_1), perubahan organisasi (X_2) dan lingkungan kerja (X_3) apakah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat kinerja (Y) secara parsial.

Kriteria pengujian adalah sebagai berikut :

- 1) $H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3 = 0$, berarti variabel beban kerja, perubahan organisasi dan lingkungan kerja secara parsial (masing masing) tidak mempengaruhi variabel kinerja.
- 2) $H_a : \beta_1, \beta_2, \beta_3 \neq 0$, berarti variabel beban kerja, perubahan organisasi dan lingkungan kerja secara parsial (masing masing) mempengaruhi variabel kinerja.

Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- 1) Jika $Sig \leq 0.05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima
- 2) Jika $Sig \geq 0.05$, maka H_0 ditolak dan H_a ditolak

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

Kabupaten Tapanuli Tengah mempunyai luas 2.194,98 km². Kondisi topografi tanah berbukit, dataran rendah dan laut yang terletak antara 1^o 11' 00' – 2^o 22' 0' LU dan 98^o 07' – 98^o 12' BT. Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah terletak di Daerah Pegunungan, Pantai dan Lautan (GUPALA) yang berada di elevasi 0 – 1.266 m diatas permukaan laut. Kabupaten Tapanuli Tengah terdiri dari 20 Kecamatan, 159 Desa dan 56 Kelurahan.

Kabupaten Tapanuli Tengah merupakan salah satu Kabupaten di Kawasan Pantai Barat Propinsi Sumatera Utara yang berbatasan langsung dengan :

- Sebelah Utara : dengan Propinsi Nangroe Aceh Darussalam
- Sebelah Selatan : dengan Kabupaten Tapanuli Selatan
- Sebelah Timur : dengan Kabupaten Humbang Hasundutan dan Kabupaten Tapanuli Utara.
- Sebelah Barat : dengan Samudera Indonesia.

Masyarakat Kabupaten Tapanuli Tengah merupakan masyarakat yang terdiri dari berbagai etnis antara lain etnis Batak, Minangkabau, Melayu, Jawa, Aceh, Bugis, dan campuran dari perkawinan antar suku. Masyarakat yang beragam etnis itu hidup dengan harmonis, kekerabatan dan rasa kekeluargaan yang tetap terpeliharakan secara akrab. Kegiatan sosial dan adat istiadat dilakukan secara bersama-sama tanpa memandang suku dan agama sesuai dengan motto Kabupaten Tapanuli Tengah "Sahata Saoloan" atau Seiya Sekata.

Sektor perkebunan menjadi salah satu andalan daerah ini. Potensi perkebunan sangat besar mengingat luas lahan keringnya mencapai 201.551 hektar atau 91,8 persen dari total luas wilayah. Tanaman perkebunan yang banyak ditanam adalah karet, kelapa dan kelapa sawit. Pariwisata Kabupaten Tapanuli Tengah saat ini juga merupakan andalan dengan slogan Negeri Wisata Sejuta Pesona. Pariwisata dapat dikembangkan karena memiliki potensi laut, pantai dan gunung, dan sejarah peradaban Islam dan Kristen. Pantai, gunung dan laut dijadikan sebagai wisata alam dan wisata bahari. Sejarah peradaban dijadikan sebagai wisata religi. Makam Papan Tinggi dan Makam Mahligai menjadi andalan wisata religi dan Barus dijadikan sebagai titik nol peradaban Islam nusantara yang langsung diresmikan oleh Presiden H. Joko Widodo. Di Kecamatan Barus Utara terdapat Sumur Nomensen dimana Nomensen merupakan misionaris yang sukses menyebarkan agama Kristen di Tapanuli.

Penduduk Kabupaten Tapanuli Tengah juga banyak yang bekerja di sektor pertanian dan perikanan dengan bertani, berkebun, dan menangkap ikan. Produksi padi daerah ini rata-rata 130.000 ton pertahun dari areal sekitar 30.000 hektar yang dapat memenuhi kebutuhan penduduk setempat bahkan daerah lainnya. Sentra penghasil padi terbesar terdapat di Kecamatan Barus, Manuamas, dan Sibabangun. Disektor perikanan, produksi ikan laut tak kurang dari 20.000 ton pertahunnya. Untuk mendukung kegiatan penangkapan dan budi daya ikan daerah ini terdapat unit tempat pelelangan ikan, pabrik es dan cold storage. Industri pengolahan ikan masih dilakukan secara tradisional dimana terdapat lebih dari 200 industri rumah tangga yang melakukan pengawetan ikan secara tradisional.

Salah satu industri yang tergolong besar dan telah mampu melakukan ekspor adalah industri pengolahan kayu *plywood*.

1. Profil Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah

Bappeda merupakan unit organisasi yang melaksanakan perencanaan pembangunan daerah sebagaimana telah diatur dalam Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN). Menurut undang-undang tersebut, perencanaan pembangunan terbagi kedalam tiga jangka waktu yakni jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek. Perencanaan jangka panjang adalah perencanaan yang dilaksanakan untuk jangka waktu 20 tahun. Perencanaan jangka menengah dilaksanakan untuk jangka waktu 5 tahun dan perencanaan jangka pendek untuk jangka waktu 1 tahun.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah Nomor 27 Tahun 2007 tentang Organisasi dan Tata, Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah dan Peraturan Bupati Tapanuli Tengah Nomor 21 Tahun 2008 tentang Uraian Tugas Pokok dan Fungsi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah merupakan lembaga teknis yang diberikan kewenangan untuk membantu Bupati dalam menyusun perencanaan pembangunan daerah serta penilaian atas pelaksanaannya.

Pada Tahun 2017 Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah mengalami perubahan struktur dan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah Nomor 10 Tahun 2016 tentang Pembentukan Perangkat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah dan Peraturan Bupati Tapanuli

Tengah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Uraian Tugas Pokok dan Fungsi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, dapat dijabarkan bahwa Bappeda mempunyai kedudukan sebagai unsur perencanaan penyelenggaraan pemerintahan daerah yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

2. Visi dan Misi Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah

Untuk menjadikan Bappeda sebagai lembaga perencana pembangunan yang profesional, handal, aspiratif dan partisipatif, maka disusun Visi Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah sebagai berikut :

“Terwujudnya Sistem Perencanaan Pembangunan Daerah Yang Sinkron, Sinergis Dan Berkelanjutan di Kabupaten Tapanuli Tengah”.

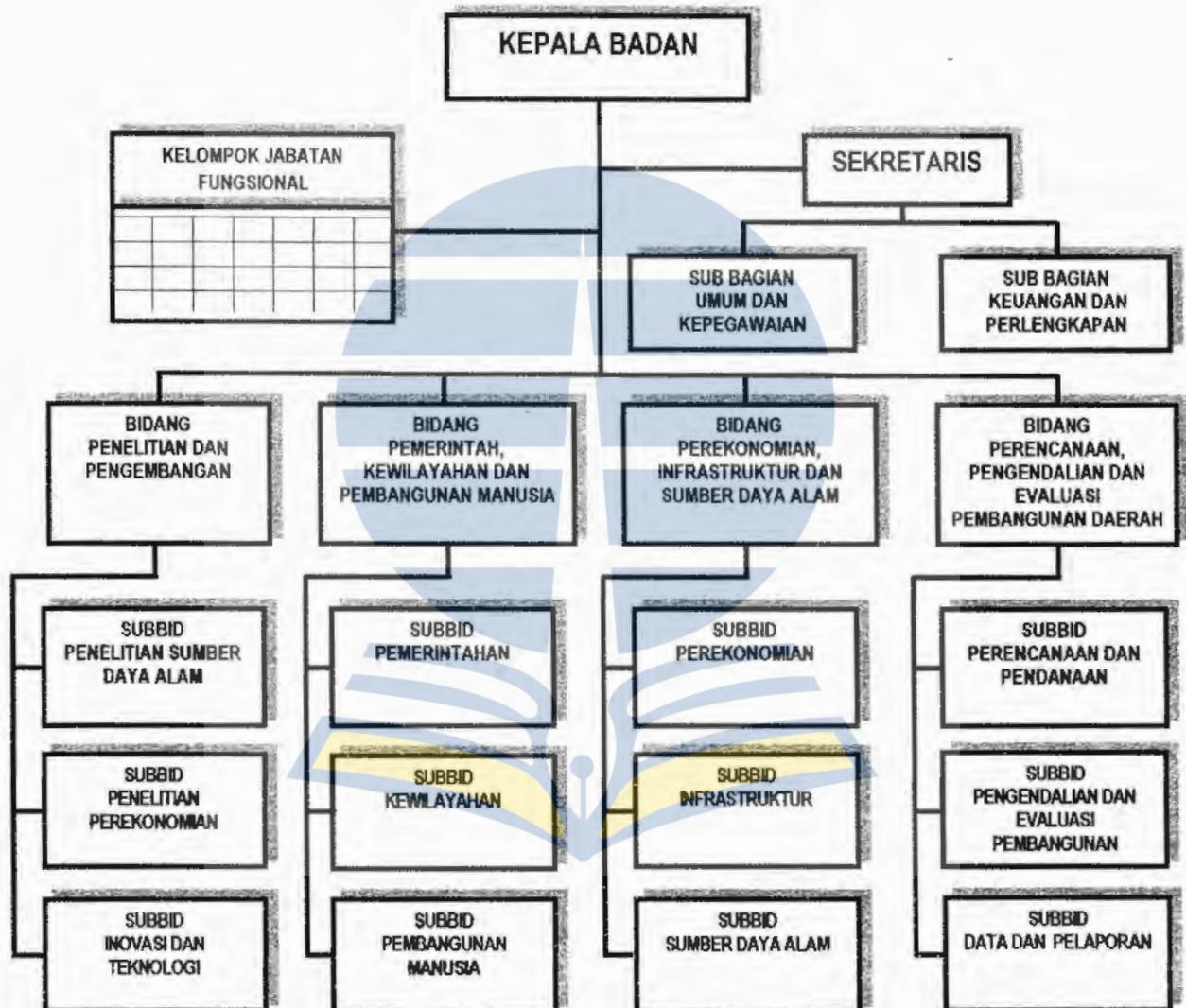
Untuk mewujudkan visi yang ditetapkan oleh setiap organisasi, harus mempunyai misi yang jelas. Misi adalah sesuatu yang harus dilaksanakan oleh organisasi agar visi dapat tercapai. Suatu pernyataan misi secara eksplisit menyatakan apa yang harus dicapai oleh suatu organisasi atau instansi dan kegiatan spesifik apa yang harus dilaksanakan dalam pencapaian hal tersebut.

Adapun misi Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kualitas dan profesionalisme sumberdaya manusia perencana pembangunan
- b. Memantapkan fungsi koordinasi perencanaan pembangunan yang berkelanjutan
- c. Mewujudkan rencana pembangunan yang terintegrasi

3. Struktur Organisasi Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2016 tentang Pembentukan Perangkat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, struktur organisasi Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah adalah sebagai berikut :



Gambar 4.1
Struktur Organisasi Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah

Berdasarkan Gambar 4.1 tersebut dapat dilihat bahwa pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah terdapat satu sekretaris dan empat bidang dimana sekretaris membawahi dua sub bagian dan masing-masing bidang memiliki tiga sub bidang.

4. Fungsi Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah

Berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 11 Tahun 2017 tentang Uraian Tugas Pokok dan Fungsi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, dapat dijabarkan bahwa Bappeda mempunyai kedudukan sebagai unsur perencanaan penyelenggaraan pemerintahan daerah yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Dengan kedudukan tersebut Bappeda mempunyai tugas menyelenggarakan sebagian kewenangan daerah di bidang Perencanaan Pembangunan Daerah.

Untuk melaksanakan tugas tersebut, Bappeda mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. Menyusun rencana pembangunan tahunan daerah dibidang perencanaan, pengendalian dan evaluasi pembangunan daerah, bidang pemerintah, kewilayahan dan pembangunan manusia, bidang perekonomian, Infrastruktur dan Sumber daya alam, bidang penelitian dan pengembangan;
- b. Menyiapkan bahan penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah;
- c. Menyiapkan bahan penyusunan Perubahan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah;

- d. Perumusan kebijakan daerah di bidang Perencanaan Pembangunan Daerah dibidang Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah, Bidang Pemerintah, Kewilayahan Dan Pembangunan Manusia, Bidang Perekonomian, Infrastruktur dan Sumber Daya Alam, Bidang Penelitian dan Pengembangan;
- e. Melaksanakan Penelitian dan Pengembangan
- f. Melakukan monitoring dan pengendalian atas pelaksanaan pembangunan daerah;
- g. Koordinasi penyediaan infrastruktur dan pendukung;
- h. Peningkatan kualitas sumber daya manusia di bidang Perencanaan Pembangunan Daerah;
- i. Pemantauan, pengawasan, evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan di bidang Perencanaan Pembangunan Daerah; dan
- j. Pelaksanaan fungsi lain yang terkait yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsi.

B. Hasil Pengujian Kuisisioner

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Sibolga dengan sampel responden sebanyak 30 orang. Dari data yang terkumpul dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Adapun hasil uji validitas dan reliabilitas dapat disajikan pada uraian berikut.

1. Pengujian Validitas Variabel

Uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui kesahihan atau kecocokan angket atau kusioner untuk menjaring data kuantitatif yang dibutuhkan. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Dalam Situmorang dan Lutfi (2014:89) diterangkan bahwa untuk melihat validitas eksternal maka nilai *corrected Item-Total Correlation* dibandingkan dengan r_{Tabel} . Misalkan untuk jumlah sampel 30, maka nilai r_{Tabel} sebesar 0,361. Untuk itu nilai r_{hitung} pada *corrected Item-Total Correlation* dibandingkan dengan dengan r_{Tabel} (0,361), jika nilai *corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari 0,361, maka butir dinyatakan valid. Begitu juga sebaliknya.

a. Uji Validitas Variabel Beban Kerja (X1)

Berikut Tabel hasil uji validitas pada variabel beban kerja (X1)

Tabel 4.1.
Uji Validitas Variabel X1

Item	Korelasi r_{hitung}	Kesimpulan
Pernyataan 1	0,439	Valid
Pernyataan 2	0,646	Valid
Pernyataan 3	0,825	Valid
Pernyataan 4	0,737	Valid
Pernyataan 5	0,670	Valid
Pernyataan 6	0,656	Valid

Sumber : Data Primer (Diolah, 2018)

Dari Tabel 4.1. dapat dilihat bahwa pernyataan-pernyataan yang digunakan dikatakan valid. Pernyataan-pernyataan memiliki skor di atas 0,361.

b. Uji Validitas Variabel Perubahan Organisasi (X2)

Berikut Tabel hasil uji validitas pada variabel perubahan organisasi (X2)

Tabel 4.2.
Uji Validitas Variabel X2

Item	Korelasi r_{hitung}	Kesimpulan
Pernyataan 1	0,790	Valid
Pernyataan 2	0,795	Valid
Pernyataan 3	0,556	Valid
Pernyataan 4	0,495	Valid
Pernyataan 5	0,646	Valid
Pernyataan 6	0,663	Valid

Sumber : Data Primer (Diolah, 2018)

Dari Tabel 4.2. dapat dilihat bahwa pernyataan-pernyataan yang digunakan dikatakan valid. Pernyataan-pernyataan memiliki skor di atas 0,361.

c. Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja (X3)

Berikut Tabel hasil uji validitas pada variabel lingkungan kerja (X3)

Tabel 4.3.
Uji Validitas Variabel X3

Item	Korelasi r_{hitung}	Kesimpulan
Pernyataan 1	0,434	Valid
Pernyataan 2	0,438	Valid
Pernyataan 3	0,751	Valid
Pernyataan 4	0,798	Valid
Pernyataan 5	0,416	Valid
Pernyataan 6	0,368	Valid
Pernyataan 7	0,562	Valid
Pernyataan 8	0,511	Valid
Pernyataan 9	0,568	Valid
Pernyataan 10	0,546	Valid
Pernyataan 11	0,648	Valid
Pernyataan 12	0,706	Valid

Sumber : Data Primer (Diolah, 2018)

Dari Tabel 4.3. dapat dilihat bahwa pernyataan-pernyataan yang digunakan dikatakan valid. Pernyataan-pernyataan memiliki skor di atas 0,361.

d. Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)

Berikut Tabel hasil uji validitas pada variabel kinerja (Y)

Tabel 4.4.
Uji Validitas Variabel Y

Item	Korelasi r_{hitung}	Kesimpulan
Pernyataan 1	0,734	Valid
Pernyataan 2	0,773	Valid
Pernyataan 3	0,824	Valid
Pernyataan 4	0,856	Valid

Sumber : Data Primer (Diolah, 2018)

Dari Tabel 4.4. dapat dilihat bahwa pernyataan-pernyataan yang digunakan dikatakan valid. Pernyataan-pernyataan memiliki skor di atas 0,361.

2. Pengujian Reliabilitas Variabel

Pengujian reliabilitas untuk variabel beban kerja, perubahan organisasi, lingkungan kerja dan kinerja pegawai menggunakan teknik *internal consistency reliability*. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan SPSS.

Dalam Situmorang dan Lutfi (2014:92) diterangkan bahwa *internal consistency reliability* berisi tentang sejauh mana item-item instrumen bersifat homogen dan mencerminkan “construct” yang sama sesuai dengan yang melandasinya. Pada saat ini yang banyak digunakan adalah dengan menggunakan Cronbach’s Alpha. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach’s Alpha > 0,8 reliabilitas sangat baik/sangat meyakinkan, $0,7 < \text{Cronbach's Alpha} < 0,8$ reliabilitas baik, dan Cronbach’s Alpha < 0,7 reliabilitas kurang meyakinkan.

Hasil uji reliabilitas pada variabel beban kerja, perubahan organisasi, lingkungan kerja dan kinerja pegawai dapat dilihat pada Tabel 4.5 :

Tabel 4.5.
Uji Reliabilitas Variabel Beban Kerja, Perubahan Organisasi,
Lingkungan Kerja dan Kinerja Pegawai

No	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
1	Beban Kerja	0,863	Reliabel
2	Perubahan Organisasi	0,855	Reliabel
3	Lingkungan Kerja	0,846	Reliabel
4	Kinerja Pegawai	0,876	Reliabel

Sumber : Data Primer (Diolah, 2018)

Dari Tabel 4.5. dapat dilihat bahwa pernyataan-pernyataan yang digunakan dalam variabel beban kerja, perubahan organisasi, lingkungan kerja dan kinerja pegawai dapat dikatakan reliabel karena nilai koefisien reliabilitas di atas 0,8.

Jawaban responden dalam kuisisioner termasuk konsisten sehingga penelitian dapat dilanjutkan. Pernyataan-pernyataan dalam kuisisioner tersebut dapat digunakan dalam penelitian dan dianalisis.

C. Karakteristik Responden

Jumlah responden dalam penelitian ini berjumlah 61 orang pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Hasil pengamatan langsung di lapangan, responden memiliki perbedaan karakteristik antara yang satu dengan yang lain baik berupa jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja dan jabatan. Perbedaan ini secara langsung maupun tidak langsung akan sangat menentukan kontribusi tingkat kinerja pegawai.

Dari data kepegawaian dan kuesioner yang dibagikan kepada responden diperoleh data umum tentang identitas pegawai yang meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja dan jabatan yang dapat dilihat pada Tabel 4.6 :

Tabel 4.6.
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin

No	Usia (Tahun)	Jenis Kelamin		Total Responden (Orang)	%
		Laki-laki	Perempuan		
1	18-25	2	3	5	8,20
2	26-30	3	4	7	11,48
3	31-35	12	8	20	32,79
4	36-40	9	5	14	22,95
5	41-45	3	4	7	11,48
6	46-58	5	3	8	13,11
	Jumlah	34	27	61	100

Sumber : Data Primer (Diolah, 2018)

Dari Tabel 4.6. dapat diketahui bahwa sebagian besar pegawai berada pada usia produktif yaitu antara 31-40 tahun yakni 34 orang atau 55,74%. Golongan usia 31-40 tahun termasuk usia produktif. Usia produktif pegawai mendukung pencapaian kinerja pegawai lebih maksimal dan visioner sesuai dengan tujuan organisasi.

Tabel 4.7.
Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden (Orang)	Persentase
1	SMP	1	1,64
2	SMA/SMK	14	22,95
3	D1/D3	1	1,64
4	S-1	38	62,30
5	S-2	7	11,48
	Jumlah	61	100

Sumber : Data Primer (Diolah, 2018)

Dari Tabel 4.7. memperlihatkan bahwa tingkat pendidikan responden adalah heterogen dan didominasi oleh Sarjana (S-1) yaitu 38 orang atau 62,30 %. Tingkat pendidikan responden yang lulusan Master (S-2) sebanyak 7 orang atau 11,48 %. Tingkat pendidikan juga dapat membantu pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya menjadi lebih baik dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Tabel 4.8.
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja dan Jabatan

No	Masa Kerja (Tahun)	Responden			Total Responden (Orang)	%
		Eselon 3	Eselon 4	Staf		
1	0-5	0	1	20	21	34,43
2	6-10	1	8	9	18	29,51
3	11-15	2	3	12	17	27,87
4	16-20	1	0	0	1	1,64
5	> 20	1	2	1	4	6,56
	Jumlah	5	14	42	61	100

Sumber : Data Primer (Diolah, 2018)

Dari Tabel 4.8. memperlihatkan bahwa sebagian besar responden yang telah memiliki masa kerja antara 0-5 tahun sebesar 21 orang atau 34,43% yang didominasi oleh staf. Masa kerja 6-10 tahun sebesar 18 atau 29,51 %. Pada masa kerja ini pegawai telah dapat menduduki jabatan eselon 3 sebanyak 1 orang atau eselon 4 sebanyak 8 orang. Masa kerja pegawai mempengaruhi dapat atau tidaknya pegawai tersebut menduduki jabatan struktural. Masa kerja pegawai juga merupakan salah satu penunjang kinerja pegawai yang dapat menghasilkan pengalaman kerja. Pengalaman dapat menunjang peningkatan kinerja pegawai. Pegawai tidak perlu belajar dari nol lagi sehingga pegawai lebih memahami apa yang akan dikerjakan.

Sebagian besar pegawai didominasi oleh staf. Jumlah staf mengikuti struktur organisasi yang dimiliki Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Posisi staf sangat penting dalam peningkatan kinerja organisasi. Pihak pimpinan harus memberi perhatian kepada staf, agar mereka dapat bekerja lebih baik dan pencapaian kinerja pegawai lebih maksimal.

D. Analisis Deskriptif Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Penelitian

Untuk mencari tahu pengaruh antar variabel, peneliti mengumpulkan data melalui metode kuesioner. Analisis deskriptif ini untuk memberikan gambaran mengenai variabel penelitian. Frekuensi tanggapan 61 responden pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah terhadap variabel penelitian yakni beban kerja (X1), perubahan organisasi (X2), lingkungan kerja (X3) dan kinerja pegawai (Y) yang telah dikumpul dan kemudian diolah dapat dilihat pada Tabel-Tabel.

Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan dan dijawab responden menggunakan interval 1 sampai 5 dimana 1 untuk Sangat Tidak Setuju, 2 untuk Tidak Setuju, 3 untuk Kurang Setuju, 4 untuk Setuju dan 5 untuk Sangat Setuju. Jawaban responden memberikan gambaran tentang masing-masing item jawab dari variabel penelitian. Dari hasil jawaban tersebut dapat dilihat reaksi atau sikap pegawai terhadap pertanyaan/pernyataan yang diajukan, baik tentang variabel beban kerja, variabel perubahan organisasi, variabel lingkungan kerja, maupun variabel kinerja.

Sampel dalam penelitian sebanyak 61 responden. Skor minimal adalah 1 yang berarti nilai tanggapan seluruh responden jika seluruhnya menjawab pada angka 1 yaitu $61 \times 1 = 61$. Skor maksimal adalah 5 yang berarti nilai tanggapan seluruh responden jika seluruhnya menjawab pada angka 5 yaitu $61 \times 5 = 305$. Sedangkan interval didapat dari hasil nilai maksimal dikurangi hasil nilai minimal kemudian dibagi 5, didapat $\text{range} = (305 - 61)/5 = 48,8$ sehingga kriteria tanggapan responden pada suatu pernyataan dalam variabel penelitian adalah :

Tabel 4.9.
Tanggapan Responden

No	Kriteria Tanggapan	Arti Tanggapan
1	61 – 109,8	Sangat Tidak Baik
2	109,9 – 158,7	Tidak Baik
3	158,8 – 207,6	Cukup
4	207,7 – 256,5	Baik
5	256,6 – 305	Sangat Baik

1. Variabel Beban Kerja (X1)

Menurut Kasmir (2016:40), bagi beban kerja yang kurang, maka harus ditambah sesuai dengan porsi yang telah ditetapkan agar tidak ada waktu yang menganggur atau terbuang. Demikian pula jika kelebihan, maka harus ditambah tenaga kerja baru agar hasil pekerjaannya juga berkualitas. Jika beban kerjanya berlebih akan menyebabkan produktivitasnya turun. Demikian pula sebaliknya jika beban kerjanya kurang maka akan banyak waktu yang terbuang.

Tabel 4.10.
Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan pada Variabel X1

Pernyataan	Frekuensi Tanggapan Responden										Mean
	Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1 Saya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dalam batas waktu yang ditentukan	1	1.64	6	9.84	17	27.87	33	54.10	4	6.56	216.00
2 Saya dapat meninggalkan kantor melewati waktu kerja normal	0	0.00	7	11.48	23	37.70	30	49.18	1	1.64	208.00
3 Pekerjaan yang diberikan melebihi tugas pokok dan fungsi	1	1.64	5	8.20	20	32.79	32	52.46	3	4.92	214.00
4 Jumlah pekerjaan yang diberikan melebihi kemampuan saya	1	1.64	6	9.84	27	44.26	27	44.26	0	0.00	202.00
5 Saya fokus mengerjakan pekerjaan bahkan di luar jam kerja	0	0.00	5	8.20	21	34.43	35	57.38	0	0.00	213.00

Pernyataan	Frekuensi Tanggapan Responden										Mean	
	Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5			
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
6	Pada saat jam istirahat saya juga mengerjakan pekerjaan saya	1	1.64	8	13.11	19	31.15	31	50.82	2	3.28	208.00
	TOTAL		1.09		10.11		34.70		51.37		2.73	210.17

Sumber : Data Primer (Diolah, 2018)

Tabel 4.10. menunjukkan tanggapan responden terhadap enam pernyataan terhadap variabel beban kerja (X1) dimana :

- a. Pernyataan “Saya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dalam batas waktu yang ditentukan” dapat dilihat tanggapan responden bahwa sebanyak 7 responden atau 11,48 % menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 17 responden atau 27,87 % menjawab cukup setuju dan 37 responden atau 60,66 % menjawab setuju dan sangat setuju.
- b. Pernyataan “Saya dapat meninggalkan kantor melewati waktu kerja normal” dapat dilihat tanggapan responden bahwa sebanyak 7 responden atau 11,48 % menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 23 responden atau 37,70 % menjawab kurang setuju dan 31 responden atau 50,82 % menjawab setuju dan sangat setuju.
- c. Pernyataan “Pekerjaan yang diberikan melebihi tugas pokok dan fungsi” dapat dilihat tanggapan responden bahwa sebanyak 6 responden atau 9,84 % menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 20 responden atau 32,79 % menjawab kurang setuju dan 35 responden atau 57,38 % menjawab setuju dan sangat setuju.
- d. Pernyataan “Jumlah pekerjaan yang diberikan melebihi kemampuan saya” dapat dilihat tanggapan responden bahwa sebanyak 7 responden atau 11,48 % menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 27 responden atau 44,26 %

menjawab kurang setuju dan 27 responden atau 44,26 % menjawab setuju dan sangat setuju.

- e. Pernyataan “Saya fokus mengerjakan pekerjaan bahkan di luar jam kerja” dapat dilihat tanggapan responden bahwa sebanyak 5 responden atau 8,20 % menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 21 responden atau 34,43 % menjawab kurang setuju dan 35 responden atau 57,38 % menjawab setuju dan sangat setuju.
- f. Pernyataan “Pada saat jam istirahat saya juga mengerjakan pekerjaan saya” dapat dilihat tanggapan responden bahwa sebanyak 9 responden atau 14,75 % menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 19 responden atau 31,15 % menjawab kurang setuju dan 33 responden atau 54,10 % menjawab setuju dan sangat setuju.

Dari Tabel 4.10. dapat digambarkan bahwa ada 5 pernyataan ditanggapi responden pada variabel beban kerja (X1) berada pada range 207,7 – 256,5 yaitu kriteria baik tetapi ada 1 pernyataan “Jumlah pekerjaan yang diberikan melebihi kemampuan saya” ditanggapi responden berada pada range 158,8 – 207,6 yaitu kriteria cukup. Secara rata-rata tanggapan responden terhadap variabel beban kerja sebesar 210,17 masuk dalam kriteria baik. Hal ini dapat dilihat dari rata-rata tanggapan responden yang menjawab setuju dan sangat setuju sebesar 54,1%, tanggapan kurang setuju sebesar 34,70 % dan tanggapan tidak setuju dan sangat tidak setuju sebesar 11,20%. Selain itu, pegawai juga menganggap jumlah pekerjaan yang diberikan kadang kala melebihi kemampuan pegawai tersebut.

2. Variabel Perubahan Organisasi (X2)

Perubahan organisasi birokrasi pemerintah perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi sehingga fungsi pelayanan organisasi publik yaitu memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat dapat tercapai. Perubahan diperlukan untuk menyesuaikan organisasinya dengan perubahan lingkungan yang terjadi seiring dengan terjadinya perubahan global.

Tabel 4.11.
Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan pada Variabel X2

Pernyataan	Frekuensi Tanggapan Responden										Mean
	Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		
	f	%	f	%	F	%	F	%	F	%	
1 Perubahan struktur yang telah dilakukan sesuai dengan kebutuhan organisasi	0	0.00	2	3.28	22	36.07	35	57.38	2	3.28	220.00
2 Struktur baru membuat saya lebih mengerti akan tugas pokok dan fungsi	0	0.00	2	3.28	25	40.98	32	52.46	2	3.28	217.00
3 Penerapan teknologi informasi telah dilakukan mengikuti perubahan organisasi	0	0.00	2	3.28	15	24.59	43	70.49	1	1.64	226.00
4 Teknologi yang diterapkan telah sesuai dengan kebutuhan organisasi	1	1.64	2	3.28	10	16.39	47	77.05	1	1.64	228.00
5 Terjadi perubahan kualitas pegawai yang signifikan akibat perubahan organisasi.	0	0.00	1	1.64	23	37.70	35	57.38	2	3.28	221.00
6 Terjadi perubahan perilaku pegawai yang signifikan akibat perubahan organisasi.	0	0.00	2	3.28	22	36.07	32	52.46	5	8.20	223.00
TOTAL		0.27		3.01		31.97		61.20		3.55	222.50

Sumber : Data Primer (Diolah, 2018)

Tabel 4.11. menunjukkan tanggapan responden terhadap enam pernyataan terhadap variabel perubahan organisasi (X2) dimana :

- a. Pernyataan “Perubahan struktur yang telah dilakukan sesuai dengan kebutuhan organisasi” dapat dilihat tanggapan responden bahwa sebanyak 2 responden atau 3,28 % menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 22 responden atau 36,07 % menjawab kurang setuju dan 37 responden atau 60,66 % menjawab setuju dan sangat setuju.
- b. Pernyataan “Struktur baru membuat saya lebih mengerti akan tugas pokok dan fungsi” dapat dilihat tanggapan responden bahwa sebanyak 2 responden atau 3,28 % menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 25 responden atau 40,98 % menjawab kurang setuju dan 34 responden atau 55,74 % menjawab setuju dan sangat setuju.
- c. Pernyataan “Penerapan teknologi informasi telah dilakukan mengikuti perubahan organisasi” dapat dilihat tanggapan responden bahwa sebanyak 2 responden atau 3,28 % menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 15 responden atau 24,59 % menjawab kurang setuju dan 44 responden atau 72,13 % menjawab setuju dan sangat setuju.
- d. Pernyataan “Teknologi yang diterapkan telah sesuai dengan kebutuhan organisasi” dapat dilihat tanggapan responden bahwa sebanyak 3 responden atau 4,92 % menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 10 responden atau 16,39 % menjawab kurang setuju dan 48 responden atau 78,69 % menjawab setuju dan sangat setuju.
- e. Pernyataan “Terjadi perubahan kualitas pegawai yang signifikan akibat perubahan organisasi” dapat dilihat tanggapan responden bahwa sebanyak 1

responden atau 1,64 % menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 23 responden atau 37,70 % menjawab kurang setuju dan 37 responden atau 60,66 % menjawab setuju dan sangat setuju.

- f. Pernyataan “Terjadi perubahan perilaku pegawai yang signifikan akibat perubahan organisasi” dapat dilihat tanggapan responden bahwa sebanyak 2 responden atau 3,28 % menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 22 responden atau 36,07 % menjawab kurang setuju dan 37 responden atau 60,66 % menjawab setuju dan sangat setuju.

Pada Tabel 4.11. juga dapat digambarkan bahwa rata-rata tanggapan responden terhadap pernyataan pada variabel perubahan organisasi (X2) berada pada range 207,7 – 256,5 yaitu kriteria baik. Secara rata-rata tanggapan responden terhadap variabel perubahan organisasi sebesar 222,50 juga masuk dalam kriteria baik. Hal ini dapat dilihat dari rata-rata tanggapan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju sebesar 64,75%, tanggapan kurang setuju sebesar 31,97 % dan tanggapan tidak setuju dan sangat tidak setuju sebesar 3,28%.

3. Variabel Lingkungan Kerja (X3)

Pegawai akan nyaman dalam melaksanakan tugasnya jika lingkungan kerja yang tercipta dengan nyaman sehingga tugas yang diberikan dapat diselesaikan dengan baik. Akan tetapi, apabila lingkungan kerja tidak mendukung seperti pencahayaan yang redup, ada suara bising, suhu dan sirkulasi udara yang tidak baik akan mengganggu karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Gangguan itu akan membuat kinerja karyawan tidak maksimal sehingga target pekerjaan tidak dapat dicapai. Lingkungan kerja yang tenang tanpa gangguan dan nyaman bagi

pegawai dapat membuat semangat dan suasana kerja menjadi baik, sehingga pegawai dapat menunjukkan kinerja yang maksimal.

Tabel 4.12.
Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan pada Variabel X3

Pernyataan	Frekuensi Tanggapan Responden										Mean	
	Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5			
	F	%	F	%	f	%	F	%	f	%		
1	Penerangan/cahaya di ruangan tampak terang membuat saya bekerja tanpa kesalahan	2	3.28	4	6.56	11	18.03	43	70.49	1	1.64	220
2	Penerangan/cahaya di ruangan kantor tidak membuat mata saya menjadi cepat lelah	3	4.92	9	14.75	11	18.03	38	62.30	0	0.00	206
3	Suhu udara di ruangan kantor membuat saya nyaman	2	3.28	5	8.20	15	24.59	39	63.93	0	0.00	213
4	Sirkulasi udara di ruangan kantor telah baik	2	3.28	4	6.56	10	16.39	44	72.13	1	1.64	221
5	Tidak ada suara bising yang dapat mengganggu kerja pegawai	6	9.84	7	11.48	23	37.70	25	40.98	0	0.00	189
6	Suara musik yang diputar membuat pegawai lebih nyaman dalam bekerja	5	8.20	11	18.03	21	34.43	24	39.34	0	0.00	186
7	Tata letak ruangan kantor sangat mendukung ruang gerak untuk tempat pegawai bekerja	2	3.28	9	14.75	12	19.67	36	59.02	2	3.28	210
8	Warna cat bangunan gedung dapat meningkatkan semangat kerja pegawai	4	6.56	4	6.56	25	40.98	28	45.90	0	0.00	199
9	Ruangan kantor membuat saya nyaman dalam bekerja	0	0.00	8	13.11	17	27.87	36	59.02	0	0.00	211
10	Tercipta kondisi yang aman sehingga mendukung saya dalam bekerja	4	6.56	6	9.84	23	37.70	28	45.90	0	0.00	197
11	Terjalin hubungan kerja yang baik antar pegawai	1	1.64	5	8.20	17	27.87	38	62.30	0	0.00	214
12	Terjalin hubungan kerja yang baik antara pegawai dengan pimpinan	0	0.00	6	9.84	15	24.59	39	63.93	1	1.64	218
	Total		4.23		10.66		27.32		57.10		0.68	207

Sumber : Data Primer (Diolah, 2018)

Tabel 4.12. menunjukkan tanggapan responden terhadap dua belas pernyataan terhadap variabel lingkungan kerja (X3) dimana :

- a. Pernyataan “Penerangan/cahaya di ruangan tampak terang membuat saya bekerja tanpa kesalahan” dapat dilihat tanggapan responden bahwa sebanyak 6 responden atau 9,84 % menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 11 responden atau 18,03 % menjawab kurang setuju dan 44 responden atau 72,13 % menjawab setuju dan sangat setuju.
- b. Pernyataan “Penerangan/cahaya di ruangan kantor tidak membuat mata saya menjadi cepat lelah” dapat dilihat tanggapan responden bahwa sebanyak 12 responden atau 19,67 % menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 11 responden atau 18,03 % menjawab kurang setuju dan 38 responden atau 62,30 % menjawab setuju dan sangat setuju.
- c. Pernyataan “Suhu udara di ruangan kantor membuat saya nyaman” dapat dilihat tanggapan responden bahwa sebanyak 7 responden atau 11,48 % menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 15 responden atau 24,59 % menjawab kurang setuju dan 39 responden atau 63,93 % menjawab setuju dan sangat setuju.
- d. Pernyataan “Sirkulasi udara di ruangan kantor telah baik” dapat dilihat tanggapan responden bahwa sebanyak 6 responden atau 9,84 % menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 10 responden atau 16,39 % menjawab kurang setuju dan 45 responden atau 73,77 % menjawab setuju dan sangat setuju.
- e. Pernyataan “Tidak ada suara bising yang dapat mengganggu kerja pegawai” dapat dilihat tanggapan responden bahwa sebanyak 13 responden atau 21,31%

- menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 23 responden atau 37,70 % menjawab kurang setuju dan 25 responden atau 40,98 % menjawab setuju dan sangat setuju.
- f. Pernyataan “Suara musik yang diputar membuat pegawai lebih nyaman dalam bekerja” dapat dilihat tanggapan responden bahwa sebanyak 16 responden atau 26,23 % menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 21 responden atau 34,43 % menjawab kurang setuju dan 24 responden atau 39,34 % menjawab setuju dan sangat setuju.
- g. Pernyataan “Tata letak ruangan kantor sangat mendukung ruang gerak untuk tempat pegawai bekerja” dapat dilihat tanggapan responden bahwa sebanyak 11 responden atau 18,03 % menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 12 responden atau 19,67 % menjawab kurang setuju dan 38 responden atau 62,30 % menjawab setuju dan sangat setuju.
- b. Pernyataan “Warna cat bangunan gedung dapat meningkatkan semangat kerja pegawai” dapat dilihat tanggapan responden bahwa sebanyak 8 responden atau 13,11 % menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 25 responden atau 40,98 % menjawab kurang setuju dan 28 responden atau 45,90 % menjawab setuju dan sangat setuju.
- i. Pernyataan “Ruangan kantor membuat saya nyaman dalam bekerja” dapat dilihat tanggapan responden bahwa sebanyak 8 responden atau 13,11 % menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 17 responden atau 27,87 % menjawab kurang setuju dan 36 responden atau 59,02 % menjawab setuju dan sangat setuju.

- j. Pernyataan “Tercipta kondisi yang aman sehingga mendukung saya dalam bekerja” dapat dilihat tanggapan responden bahwa sebanyak 10 responden atau 16,39 % menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 23 responden atau 37,70 % menjawab kurang setuju dan 28 responden atau 45,90 % menjawab setuju dan sangat setuju.
- k. Pernyataan “Terjalin hubungan kerja yang baik antar pegawai” dapat dilihat tanggapan responden bahwa sebanyak 6 responden atau 9,84 % menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 17 responden atau 27,87 % menjawab kurang setuju dan 38 responden atau 62,30 % menjawab setuju dan sangat setuju.
- l. Pernyataan “Terjalin hubungan kerja yang baik antara pegawai dengan pimpinan” dapat dilihat tanggapan responden bahwa sebanyak 6 responden atau 9,84 % menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 15 responden atau 24,59 % menjawab ragu-ragu dan 40 responden atau 65,57 % menjawab setuju dan sangat setuju.

Pada Tabel 4.12. juga dapat digambarkan bahwa ada 7 pernyataan ditanggapi responden pada variabel lingkungan kerja (X3) berada pada range 207,7 – 256,5 yaitu kriteria baik dan ada 5 pernyataan yang ditanggapi responden berada pada range 158,8 – 207,6 yaitu kriteria cukup. Secara rata-rata tanggapan responden terhadap variabel beban kerja sebesar 207,00 yaitu masuk dalam kriteria cukup. Hal ini dapat dilihat dari rata-rata tanggapan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju sebesar 57,10%, tanggapan kurang setuju sebesar 27,32 % dan tanggapan tidak setuju dan sangat tidak setuju sebesar 14,89%. Lingkungan kerja Bappeda harus dibenahi seperti masih ada suara bising

yang diakibatkan pekerjaan perbaikan bangunan, suara musik yang kadang kala agak keras dipasang para pegawai dan kondisi yang kurang aman yang dirasakan oleh pegawai.

4. Variabel Kinerja (Y)

Menurut Sinambela (2017:480), Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada mereka. Kinerja pegawai akan tercipta jika pegawai dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik.

Kinerja pegawai dapat diukur dari beberapa indikator diantaranya kualitas dan kuantitas. Kasmir (2016:208) menyatakan ada beberapa indikator yang menjadi patokan dalam mengukur kinerja yakni, kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, dan hubungan antar perseorangan.

Tabel 4.13.
Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan pada Variabel Y

Pernyataan	Frekuensi Tanggapan Responden										Mean
	Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1 Saya bekerja sesuai dengan standar pekerjaan yang telah ditetapkan	0	0.00	0	0.00	12	19.67	43	70.49	6	9.84	238.00
2 Saya melakukan pekerjaan tanpa melakukan kesalahan	0	0.00	2	3.28	16	26.23	41	67.21	2	3.28	226.00
3 Saya dapat menyelesaikan semua tugas dalam batas waktu yang ditentukan	0	0.00	0	0.00	7	11.48	47	77.05	7	11.48	244.00

Pernyataan	Frekuensi Tanggapan Responden										Mean	
	Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5			
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%		
4	Saya dapat menyelesaikan seluruh pekerjaan sampai selesai	0	0.00	0	0.00	4	6.56	46	75.41	11	18.03	251.00
	Total		0.00		0.82		15.98		72.54		10.66	239.75

Sumber : Data Primer (Diolah, 2018)

Tabel 4.13. menunjukkan tanggapan responden terhadap empat pernyataan terhadap variabel kinerja (Y) dimana :

- a. Pernyataan “Saya bekerja sesuai dengan standar pekerjaan yang telah ditetapkan” dapat dilihat tanggapan responden bahwa sebanyak 12 responden atau 19,67 % menjawab kurang setuju dan 49 responden atau 80,33 % menjawab setuju dan sangat setuju.
- b. Pernyataan “Saya melakukan pekerjaan tanpa melakukan kesalahan” dapat dilihat tanggapan responden bahwa sebanyak 2 responden atau 3,28 % menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 16 responden atau 26,23 % menjawab kurang setuju dan 43 responden atau 70,49 % menjawab setuju dan sangat setuju.
- c. Pernyataan “Saya dapat menyelesaikan semua tugas dalam batas waktu yang ditentukan” dapat dilihat tanggapan responden bahwa sebanyak 7 responden atau 11,48 % menjawab kurang setuju dan 54 responden atau 88,52 % menjawab setuju dan sangat setuju.
- d. Pernyataan “Saya dapat menyelesaikan seluruh pekerjaan sampai selesai” dapat dilihat tanggapan responden bahwa sebanyak 4 responden atau 6,56 % menjawab kurang setuju dan 57 responden atau 93,44 % menjawab setuju dan sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

Pada Tabel 4.13. juga dapat digambarkan bahwa kinerja pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah berada pada range 207,7 – 256,5 dimana skor rata-rata tanggapan responden terhadap variabel kinerja sebesar 239,75 masuk dalam kriteria baik. Hal ini dapat dilihat dari rata-rata tanggapan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju sebesar 83,20%, tanggapan kurang setuju sebesar 15,98 % dan tanggapan tidak setuju dan sangat tidak setuju sebesar 0,82%.

E. Pengujian Hipotesis

1. Pengujian Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis regresi linier berganda, dilakukan uji asumsi klasik yang berisi persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi. Jika persyaratan-persyaratan tersebut terpenuhi maka dapat dilanjutkan analisis.

Menurut Situmorang dan Lufti (2014:175), agar didapat perkiraan yang tidak bias dan efisiensi maka dilakukan pengujian asumsi klasik. Ada beberapa kriteria persyaratan asumsi klasik yang harus dipenuhi, yaitu : uji normalitas, uji heteroskedastisitas, uji multikolinearitas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal. Jadi uji normalitas bukan dilakukan pada masing-masing variabel tetapi pada nilai residulnya.

- 1) Jika nilai signifikansi $\geq 0,05$, maka nilai residual berdistribusi normal
- 2) Jika nilai signifikansi $\leq 0,05$, maka nilai residual tidak berdistribusi normal

Uji normalitas dipakai untuk melihat data variabel beban kerja (X1), perubahan organisasi (X2), lingkungan kerja (X3) dan variabel kinerja pegawai (Y) dengan melihat nilai residualnya menggunakan Kolmogorov-Smirnov Test.

Tabel 4.14.
Hasil Uji Normalitas

No	Nilai Signifikansi	Kesimpulan
1	0,200	Nilai residual berdistribusi normal

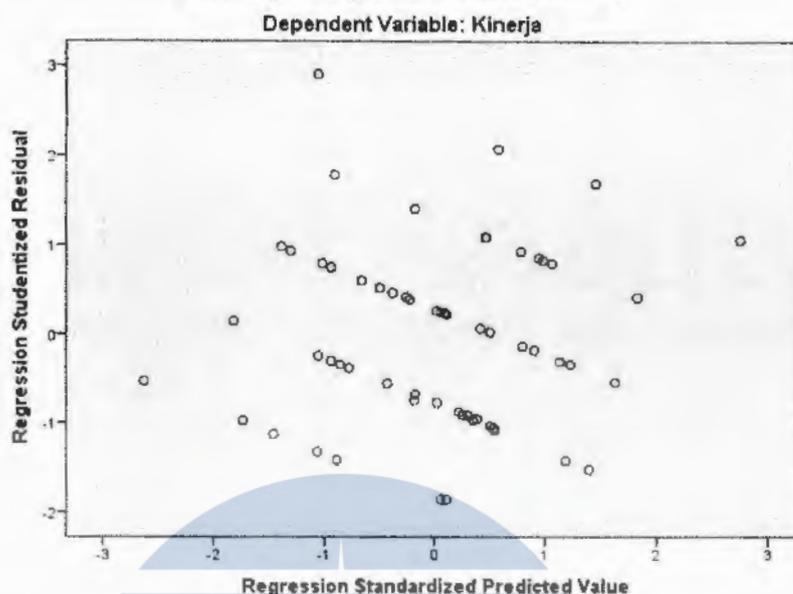
Sumber : Hasil Analisis SPSS (Lampiran 5)

Berdasarkan uji normalitas Kolmogorov-Smirnov Test diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,200 > 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa nilai residual berdistribusi normal.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas terjadi jika varians dari setiap residual variabel-variabel bebas yang diketahui tidak mempunyai varian yang sama. Ciri-ciri tidak terjadi gejala Heteroskedastisitas adalah titi-titik data menyebar di atas dan di bawah atau di sekitar angka 0, titi-titik tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja, penyebaran titik-titik data tidak boleh membentuk suatu pola.

Gambar 4.2.
Scatterplot Uji Heteroskedastisitas



Sumber : Hasil Analisis SPSS (Lampiran 6)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa titik-titik menyebar di sekitar angka 0 dan tidak membentuk pola tertentu yang jelas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heterokedastisitas.

c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah untuk melihat ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas (independent) dalam suatu model regresi linear berganda. Jika ada korelasi yang tinggi diantara variabel-variabel bebasnya, maka hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya menjadi terganggu.

Uji ini digunakan untuk melihat apakah ada atau tidaknya korelasi antara satu variabel terikat dengan variabel bebas bersifat linier dalam analisis regresi. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan nilai VIF

1) Nilai *Tolerance*:

Bila nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,10 tidak terjadi Multikolinearitas dan sebaliknya bila nilai *Tolerance* lebih kecil dari 0,10 terjadi Multikolinearitas.

2) Melihat nilai *VIF*:

Bila nilai *VIF* lebih kecil dari 10 tidak terjadi Multikolinearitas atau sebaliknya bila nilai *VIF* Lebih besar atau sama dengan 10 terjadi Multikolinearitas.

Tabel 4.15.
Uji Multikolinearitas

No	Variabel	Tolerance	VIF	Kesimpulan
1	Beban Kerja	0,512	1,952	Tidak terjadi multikolinieritas
2	Perubahan Organisasi	0,558	1,791	Tidak terjadi multikolinieritas
3	Lingkungan Kerja	0,808	1,238	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber : Hasil Analisis SPSS (Lampiran 7)

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 4.15 diketahui nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,10 yaitu 0,512; 0,558 dan 0,808 sedangkan nilai VIF kurang dari 10 yaitu 1,952; 1,791 dan 1,238 maka tidak terjadi multikolinieritas atau masih bisa ditoleransi.

Dari beberapa uji asumsi klasik yang dilakukan, dapat dilihat bahwa telah memenuhi persyaratan-persyaratan yang diharapkan sehingga uji hipotesis dengan analisis regresi linier berganda dapat dilakukan.

2. Regresi Linier Berganda

Adapun formula dari model Regresi linear berganda adalah $Y_i = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$. Hasil analisis regresi linier berganda disajikan pada Tabel 4.16 .

Tabel 4.16.
Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel Y = Kinerja Pegawai	
Variabel	Koefisien Regresi
Konstanta (Y)	9,096
Beban Kerja (X ₁)	- 0,174
Perubahan Organisasi (X ₂)	0,040
Lingkungan Kerja (X ₃)	0,230

Sumber : Hasil Analisis SPSS (Lampiran 8)

Berdasarkan Tabel 4.16. diperoleh persamaan : $Y = 9,096 - 0,174 X_1 + 0,040 X_2 + 0,230 X_3 + \epsilon$. Penjelasan persamaan tersebut adalah :

- a. $Y = \text{Konstanta} = 9,096$ ini memperlihatkan nilai rata-rata Y apabila X_1, X_2, X_3 , bernilai nol. Jika Bappeda tidak dapat mengimplementasikan X_1, X_2, X_3 , akan terjadi penurunan kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah akan mengalami penurunan sebesar 9,096. Sebaliknya, apabila Bappeda mampu mengimplementasikan beban kerja (X_1), perubahan organisasi (X_2) dan lingkungan kerja (X_3) maka terjadi peningkatan kinerja pegawai sebesar 9,096. Selain itu, masih terdapat faktor lain yang turut mempengaruhi kinerja pegawai Bappeda karena belum terdeteksi ($\epsilon/\text{epsilon}$) dan tidak diteliti.
- b. Koefisien regresi (beban kerja) $X_1 = - 0,174$. Artinya, apabila terdapat peningkatan beban kerja sebesar satu satuan sementara variabel independen lainnya tetap maka kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah akan mengalami penurunan sebesar 0,174. Pemberian tugas dan tanggung jawab harus disesuaikan dengan kemampuan, tugas pokok dan fungsi

sehingga tidak menurunkan kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah.

- c. Koefisien regresi X_2 (perubahan organisasi) = 0,040. Artinya, apabila terdapat perubahan organisasi sebesar satu satuan sementara variabel independen lainnya tetap maka kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah akan mengalami peningkatan sebesar 0,040. Misalnya Penerapan teknologi baru akan membuat kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah akan meningkat walaupun tidak signifikan.
- d. Koefisien regresi X_3 (lingkungan kerja) = 0,230. Artinya, apabila terdapat perbaikan lingkungan kerja sebesar satu satuan sementara variabel independen lainnya tetap maka kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah akan mengalami peningkatan sebesar 0,230. Misalnya Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah memperbaiki dan menata tata bangunan dan membina hubungan yang baik dengan pegawai maka akan membuat kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah akan semakin meningkat.

Dari hasil perhitungan di atas, variabel lingkungan kerja adalah variabel yang paling menonjol mempengaruhi kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah dengan skor 0,230. Artinya, lingkungan kerja harus dirawat dan diperbaiki sehingga pegawai merasa nyaman dalam bekerja. Kenyamanan bekerja akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

3. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian koefisien determinasi atau R^2 digunakan untuk mengetahui proporsi atau persentase variabel bebas atau dependen yaitu beban kerja (X_1),

perubahan organisasi (X2) dan lingkungan kerja (X3) secara simultan atau bersama-sama dapat menjelaskan kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Dimana $0 \leq R^2 \leq 1$, jika R^2 semakin kecil mendekati 0 maka hubungan variabel dependen semakin lemah dan jika R^2 semakin besar mendekati 1 (satu) maka hubungan variabel dependen terhadap variabel independen semakin kuat. Berikut perhitungan uji koefisien determinasi (R^2).

Tabel 4.17.
Hasil Uji R^2

Perhitungan	Nilai Koefisien
R	0,450
R2	0,202

Sumber : Hasil Analisis SPSS (Lampiran 9)

Dari Tabel 4.17. dapat dilihat bahwa nilai $R = 0,450$ berarti hubungan antara variabel beban kerja, perubahan organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 45 %. Artinya hubungannya cukup erat. Nilai R.square atau R^2 sebesar 0,202 atau 20,2% artinya variasi variabel beban kerja, perubahan organisasi dan lingkungan kerja dapat menerangkan atau menjelaskan kinerja pegawai pada Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah sebesar 20,2%. Sedangkan sisanya 79,8% dapat dijelaskan oleh variabel residualnya atau variabel lain seperti motivasi, disiplin, kompensasi dan lain lain yang tidak diteliti (epsilon) dalam penelitian ini.

4. Uji F (uji secara serempak)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas beban kerja (X1), perubahan organisasi (X2) dan lingkungan kerja (X3) mempunyai pengaruh

secara serempak terhadap variabel terikat kinerja (Y) pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Pengujian hipotesis dengan uji F menggunakan dasar berikut :

- 1) $H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3 = 0$, secara serempak variabel bebas tidak mempengaruhi variabel terikat.
- 2) $H_a : \beta_1, \beta_2, \beta_3 \neq 0$, secara serempak variabel bebas mempengaruhi variabel terikat.

Dasar pengambilan keputusan Uji F adalah :

- a. H_0 diterima H_a ditolak apabila $F_{hitung} \leq F_{Tabel}$ atau nilai sig $\geq 0,05$
- b. H_0 ditolak dan H_a diterima apabila $F_{hitung} \geq F_{Tabel}$ atau nilai sig $\leq 0,05$

Tabel 4.18.
Hasil Uji F dengan Anova

Model	F_{Tabel}	F_{Hitung}	Nilai Signifikansi	Kesimpulan
Regresi	2,76	4,822	0,005	H_0 ditolak dan H_a diterima

Sumber : Hasil Analisis SPSS (Lampiran 10)

Diketahui bahwa $F_{Tabel} = (3 ; 61-3) = (3 ; 58)$, didapatkan F_{Tabel} sebesar 2,76. Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh nilai F_{hitung} sebesar $4,822 > F_{Tabel}$ sebesar 2,76 dan nilai signifikansi (sig) $0,005 < 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, yang artinya “Beban Kerja (X1), Perubahan Organisasi (X2) dan Lingkungan Kerja (X3) secara serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y)”.

5. Uji t (Secara Parsial)

Uji t dilakukan untuk menguji setiap variabel bebas (X1, X2, X3) apakah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y) secara parsial.

Dalam penelitian ini, ada tiga hipotesis yang akan diuji satu persatu

Tabel 4.19.
Hasil Uji T

No	Variabel	Koefisien Regresi Parsial	t _{Tabel}	t _{hitung}	Nilai Signifikan
1	Beban Kerja	- 0,338	2,002	-2,042	0,046
2	Perubahan Organisasi	0,077	2,002	0,486	0,649
3	Lingkungan Kerja	0,482	2,002	3,667	0,001

Sumber : Hasil Analisis SPSS (Lampiran 8)

a. Pengaruh Variabel Beban Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Diketahui bahwa $t_{Tabel} = (0,05/2 ; 61-3-1) = (0,025;57)$, didapatkan t_{Tabel} sebesar 2.002. Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh nilai t_{hitung} bernilai negatif sebesar $-2,042 > t_{Tabel}$ sebesar 2,002 dan nilai signifikansi (sig) $0.046 < 0.05$. Maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, yang artinya “Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y)”.

Dilihat korelasi antara masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat, maka besarnya nilai koefisien regresi parsial adalah sebesar - 0,338 yang berarti bahwa kontribusi yang diberikan oleh variabel beban kerja (X1) terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 33,8%. Variabel beban kerja (X1) mempunyai nilai negatif (-) dengan koefisien regresi sebesar 0,338 dan t_{hitung} pada taraf nyata 5% adalah sebesar - 2,042, sehingga $t_{hitung} > t_{Tabel}$. Artinya ada pengaruh negatif dan signifikan antara variabel X1 terhadap variabel Y dimana apabila beban kerja dinaikkan maka kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah akan menurun.

b. Pengaruh Variabel Perubahan Organisasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Diketahui bahwa $t_{Tabel} = (0.05/2 ; 61-3-1)$, didapatkan t_{Tabel} sebesar 2.002. Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh nilai t_{hitung} sebesar $0,486 < t_{Tabel}$ sebesar 2.002 dan nilai signifikansi (sig) $0,629 > 0.05$. Maka dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak, yang artinya “Perubahan Organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y)”.

Dilihat korelasi antara masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat, maka besarnya nilai koefisien regresi parsial adalah sebesar 0,077 yang berarti bahwa kontribusi yang diberikan oleh variabel perubahan organisasi (X2) terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 7,7%. Variabel perubahan organisasi (X2) mempunyai nilai positif (+) dengan koefisien regresi sebesar 0,077 dan t_{hitung} pada taraf nyata 5% adalah sebesar 0,486, sehingga $t_{hitung} < t_{Tabel}$. Artinya terdapat pengaruh yang positif namun tidak signifikan antara variabel perubahan organisasi terhadap variabel kinerja pegawai dan dapat diabaikan dimana kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah tidak signifikan setelah dilakukan perubahan organisasi seperti perubahan struktur, SDM dan teknologi.

c. Pengaruh Variabel Lingkungan Kerja (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Diketahui bahwa $t_{Tabel} = (0.05/2 ; 61-3-1)$, didapatkan t_{Tabel} sebesar 2.002. Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh nilai t_{hitung} sebesar $3,667 > t_{Tabel}$ sebesar 2.002 dan nilai signifikansi (sig) $0.001 < 0.05$. Maka dapat disimpulkan

bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, yang artinya “Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y)”.

Dilihat korelasi antara masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat, maka besarnya nilai koefisien regresi parsial adalah sebesar 0,482 yang berarti bahwa kontribusi yang diberikan oleh variabel lingkungan kerja (X3) terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 48,2%. Variabel lingkungan kerja (X3) mempunyai nilai positif (+) dengan koefisien regresi sebesar 0,482 dan t_{hitung} pada taraf nyata 5% adalah sebesar 3,667, sehingga $t_{hitung} > t_{Tabel}$. Artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja pegawai dimana jika kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengahakan ditingkatkan maka lingkungan kerja pegawai harus diperhatikan, karena pengaruhnya sangat signifikan dalam pencapaian tujuan organisasi seperti proses perencanaan dan pembangunan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

F. Pembahasan

1. Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja

Berdasarkan perhitungan menggunakan analisis regresi diperoleh nilai t_{hitung} variabel beban kerja bernilai negatif sebesar 2,042 sedangkan t_{Tabel} sebesar 2,002 jadi $t_{hitung} > t_{Tabel}$, dengan nilai signifikansi (sig) 0,046 atau < 0.05 dan nilai koefisien regresi parsial bernilai negatif adalah sebesar 0,338. Artinya terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara variabel beban kerja terhadap

variabel kinerja pegawai. Kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah akan menurun, apabila beban kerja dinaikkan.

Menurut Kasmir (2016:40), beban kerja (*workload*) adalah perbandingan antara total waktu baku untuk diselesaikan tugas pekerjaan terhadap total waktu standar dikalikan dengan 100%. Hasil perhitungan beban kerja ini merupakan cerminan penggunaan waktu kerja produktif atau produktivitas seseorang dalam suatu periode tertentu. Dari hasil ini juga akan terlihat apakah beban kerja seseorang berlebih atau kurang. Jika beban kerjanya berlebih akan menyebabkan produktivitasnya turun. Demikian pula sebaliknya jika beban kerjanya kurang maka akan banyak waktu yang terbuang.

Untuk melihat beban kerja yang sesuai dengan jabatan tertentu dilakukan analisis beban kerja. Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pedoman Analisis Beban Kerja Di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah, analisis beban kerja adalah suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja. Analisis beban kerja dilakukan terhadap aspek norma waktu, aspek volume kerja dan aspek jam kerja efektif. Analisis beban kerja bermanfaat bagi pegawai dan organisasi. Analisis ini digunakan agar ada keseimbangan pembagian kerja antar bidang atau sub bidang yang ada dalam suatu organisasi. Dengan adanya pembagian kerja yang seimbang, maka standar kinerja dapat ditentukan berdasarkan bagian dan sub bagian sehingga pegawai lebih terarah dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Aspek-aspek didalam analisis beban kerja kadang kala tidak dapat diterapkan dalam menjalankan pekerjaan dan tugas di kantor. Aspek norma waktu yaitu waktu yang dipergunakan untuk menyelesaikan tugas/kegiatan. Standar norma waktu kerja kadang kala tidak sesuai dengan kenyataan dan di lapangan. Suatu pekerjaan yang seharusnya dapat diselesaikan dengan cepat tetapi karena banyaknya pekerjaan lain yang menumpuk sehingga penyelesaian pekerjaan tersebut ditunda. Aspek yang lain adalah aspek volume kerja. Volume kerja diperoleh dari target pelaksanaan tugas untuk memperoleh hasil kerja. Volume kerja kadang kala tidak tercapai dapat disebabkan kurang atau minimnya anggaran suatu kegiatan. Misalnya pengandaan cetakan dokumen Strategi Penanggulangan Kemiskinan Daerah (SPKD) yang seharusnya dibagikan kepada seluruh OPD tetapi karena keterbatasan anggaran maka dokumen tersebut tidak diberikan kepada seluruh OPD. Aspek jam kerja efektif juga sering kali dilanggar oleh para pegawai. Masih banyak pegawai yang berada di luar kantor pada saat jam kerja.

Program dan kegiatan yang dilakukan di Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah pada umumnya mempunyai tenggat waktu. Tugas dan tanggung jawab Bappeda seperti penyusunan RPJMD harus selesai 6 bulan setelah Bupati terpilih dilantik. Penyampaian Rancangan Kebijakan Umum Anggaran (KUA) dan Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS) yang disusun oleh Bappeda diserahkan oleh Bupati kepada DPRD paling lambat minggu ke-II bulan Juli. Pelaksanaan Musrenbang RKPDP selambat-lambatnya minggu pertama bulan April.

Dari beberapa jawaban yang diperoleh dari kuisisioner, pegawai masih menganggap jumlah pekerjaan yang diberikan kepadanya melebihi kemampuan

pegawai tersebut. Masih banyak pegawai yang menyelesaikan pekerjaannya setelah lewat jam kerja normal. Jam istirahat juga dimanfaatkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya agar dapat selesai tepat waktu. Kerja lembur juga sering dilakukan agar selesai tepat waktu. Kerja lembur terjadi juga karena kurangnya pegawai sehingga beban kerja masing-masing pegawai yang ada berlebih. Kelebihan beban kerja dapat dilihat saat pegawai mulai kelelahan dalam mengerjakan tugas yang diberikan. Bupati juga sering memberikan tugas tambahan yang lebih bersifat teknis seperti pembuatan proposal pembangunan mesjid agung di Barus, penyusunan *Detail Engineering Design (DED)* padahal ada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) teknis yang menangani tugas yang diberikan tersebut tetapi demi efisiensi dan efektifitas, Bappeda harus mengerjakannya dan tugas itu harus dikerjakan dalam waktu yang singkat demi percepatan pembangunan di Kabupaten Tapanuli Tengah. Tugas tambahan tersebut menjadi beban kerja yang harus diselesaikan oleh pegawai Bappeda. Kegiatan lain yang bersifat koordinasi juga sangat menyita waktu baik dengan Pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi, organisasi perangkat daerah, Kecamatan sampai ke tingkat Desa/Kelurahan.

Hasil penelitian ini sesuai dan menguatkan penelitian terdahulu yang dilakukan Paramitadewi (2017) yang menyatakan “Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan” dan Sutoyo (2016) yang menyatakan “Beban kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga Provinsi Sulawesi Tengah”. Dimana jika beban kerja berlebih akan menyebabkan penurunan kinerja pegawai atau sebaliknya jika beban kerja

disesuaikan dengan kemampuan dan tupoksi maka peningkatan kinerja pegawai tercapai.

2. Perubahan organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja

Berdasarkan perhitungan menggunakan analisis regresi diperoleh nilai t_{hitung} variabel perubahan organisasi bernilai positif sebesar 0,486 sedangkan t_{tabel} sebesar 2.002 jadi $t_{hitung} < t_{tabel}$, dengan nilai signifikansi (sig) 0,629 atau > 0.05 dan nilai koefisien regresi parsial bernilai positif adalah sebesar 0,077. Artinya terdapat pengaruh yang positif namun tidak signifikan antara variabel perubahan organisasi terhadap variabel kinerja pegawai dan dapat diabaikan dimana kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah tidak berpengaruh setelah dilakukan perubahan organisasi seperti perubahan struktur, SDM dan teknologi.

Perubahan organisasi yang telah dilakukan berpengaruh positif namun tidak signifikan terdapat peningkatan kinerja pegawai dapat disebabkan karena perubahan organisasi yang dilakukan seperti perubahan struktur, perubahan SDM dan perubahan teknologi baru dilaksanakan sehingga tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Jika merujuk pada pendapat Hussey dalam Wibowo (2016:145), tidak signifikan dapat disebabkan implementasi perubahan masih memerlukan waktu lebih lama daripada yang direncanakan, permasalahannya tidak diidentifikasi sebelumnya, aktivitas dalam implementasi tidak cukup dikoordinasikan, pelatihan dan intruksi yang diberikan kepada bawahan tidak cukup dan tugas pokok implementasi tidak didefinisikan secara detail.

Perubahan struktur dan perubahan SDM telah dilakukan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 2016 tentang perangkat daerah, seluruh organisasi perangkat daerah harus menyesuaikan dengan peraturan tersebut. Perubahan struktur terjadi di Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah Nomor 10 Tahun 2016 tentang Pembentukan Perangkat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Perubahan struktur yang dilakukan belum berjalan efektif karena pengisian SDM nya terlambat karena menunggu peraturan yang mengatur mengenai tugas pokok dan fungsi Bappeda. Peraturan tersebut baru keluar pada tahun berikutnya dengan dikeluarkannya Peraturan Bupati Tapanuli Tengah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Uraian Tugas Pokok dan Fungsi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah dan pengisian SDM nya dilakukan pada bulan Maret 2017.

Sebagian besar pegawai menganggap perubahan struktur memang telah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan membuat pegawai lebih mengerti akan tupoksinya, tetapi sebagian lagi menganggap kurang setuju atau tidak setuju bahwa perubahan struktur telah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan malah membuat bingung pegawai akan tupoksinya. Perubahan struktur otomatis mengakibatkan perubahan SDM. Kebingungan pegawai dapat terjadi karena pengisian SDM akibat ada perubahan struktur dilakukan pada bulan Maret 2017 sedangkan pembagian kerja ke masing-masing bidang telah dilakukan pada bulan Januari 2017. Program dan kegiatan harus tetap dilaksanakan sehingga pembagian kerja masih merujuk pembagian kerja yang dilakukan pada bulan Januari 2017.

Hal ini membuat bingung pegawai. Kadang kala pegawai mengerjakan yang tidak tugas dan pokok fungsinya.

Perubahan teknologi yang dilakukan seperti penerapan *e-planning* juga tidak berjalan optimal. Pegawai dituntut dan wajib menggunakannya sesuai dengan arahan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) sedangkan pegawai belum mengerti mengenai teknologi *e-planning*. Pegawai Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah harus mensosialisasikan penggunaan *e-planning* kepada OPD, aparat Kecamatan dan aparat Desa/Kelurahan terkait dengan kegiatan musyawarah perencanaan pembangunan (musrenbang). Pegawai tetap melaksanakannya sambil belajar untuk memahaminya.

3. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Berdasarkan perhitungan menggunakan analisis regresi diperoleh nilai t_{hitung} variabel lingkungan kerja bernilai positif sebesar 3,667 sedangkan t_{tabel} sebesar 2,002 jadi $t_{hitung} > t_{tabel}$, dengan nilai signifikansi (sig) 0,001 atau $< 0,05$ dan nilai koefisien regresi parsial bernilai positif adalah sebesar 0,482. Artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja pegawai. Apabila kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah akan ditingkatkan maka lingkungan kerja pegawai harus diperhatikan, karena pengaruhnya sangat signifikan dalam pencapaian tujuan organisasi seperti proses perencanaan dan pembangunan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

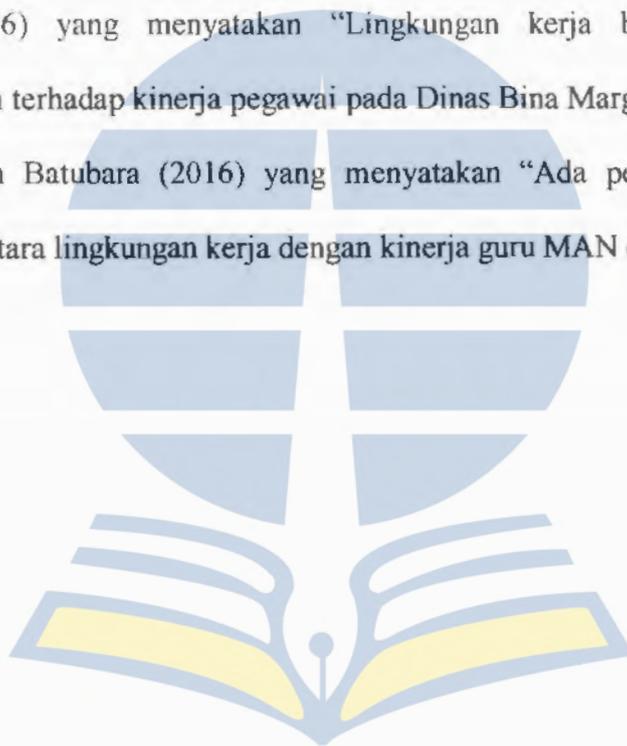
Menurut Sedarmayanti (2011:27), manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman dan nyaman.

Menurut Sedarmayanti (2009:121), lingkungan kerja terbagi menjadi 2 bagian yaitu lingkungan fisik dan lingkungan non fisik. Lingkungan fisik terbagi dua yakni lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan dan lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia. Lingkungan non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahannya.

Lingkungan kerja yang perlu mendapat perhatian adalah lingkungan fisik. Lingkungan kerja Bappeda harus diupayakan dan dikondisikan secara baik sehingga pegawai dapat bekerja tanpa gangguan dan tujuan organisasi dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Dari jawaban pegawai yang diperoleh dari kuisisioner, kondisi bangunan yang kurang baik membuat pegawai merasa kurang aman dan nyaman dalam menjalankan aktifitas di kantor. Rasa khawatir atau tidak nyaman yang dialami pegawai karena adanya bangunan yang retak. Bangunan yang retak memang selalu diperbaiki tetapi perbaikannya dikerjakan saat jam kerja sehingga dapat mengganggu kinerja pegawai. Suara bising sering didengar para pegawai yang diakibatkan adanya kegiatan pertukangan atau perbaikan bangunan kantor dapat mengganggu kenyamanan kerja pegawai. Suara musik

yang diputar juga kadang kala mengganggu pegawai karena pegawai menghidupkan musik sesuai selera masing-masing dan volumenya agak keras. Cahaya matahari juga kadang membuat mata silau apalagi pada saat siang hari karena banyaknya jendela yang terbuat dari kaca sehingga cahaya dapat menembus jendela. Tirai yang dipasang juga tidak banyak membantu untuk menghadang cahaya matahari yang masuk ke ruangan kantor.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Saleha (2016) yang menyatakan “Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga Provinsi Sulawesi Tengah” dan Batubara (2016) yang menyatakan “Ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja guru MAN di Kota Medan”.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan maka kesimpulan yang dapat dibuat adalah :

1. Secara parsial variabel beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah. Permasalahan beban kerja di Bappeda adalah jumlah pekerjaan yang diberikan melebihi kemampuan pegawai. Masih banyak pegawai yang menyelesaikan pekerjaannya setelah lewat jam kerja normal. Jam istirahat juga dimanfaatkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya agar dapat selesai tepat waktu.
2. Secara parsial variabel perubahan organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah. Tidak signifikan disebabkan karena implementasi perubahan masih memerlukan waktu lebih lama, permasalahan yang timbul akibat perubahan tidak diidentifikasi sebelumnya, pelaksanaan aktivitas dalam implementasi tidak cukup dikoordinasikan, pelatihan dan intruksi yang diberikan kepada bawahan tidak cukup dan tugas pokok implementasi tidak didefinisikan secara detail.
3. Secara parsial variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah. Lingkungan kerja yang perlu mendapat perhatian adalah lingkungan fisik. Kondisi bangunan yang kurang baik membuat pegawai merasa kurang aman dan

nyaman dalam menjalankan aktifitas di kantor. Suara bising sering terjadi yang diakibatkan kegiatan pertukangan atau perbaikan bangunan kantor. Suara musik juga mengganggu karena pegawai menghidupkan musik sesuai selera masing-masing dan volumenya agak keras. Cahaya matahari juga membuat mata silau apalagi pada saat siang hari. Tirai yang dipasang tidak dapat menghadang cahaya matahari yang masuk ke ruangan kantor.

4. Variabel beban kerja, perubahan organisasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama atau serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kinerja di Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah.

B. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan, maka penulis memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Beban kerja yang diberikan kepada pegawai tidak melebihi kemampuannya. Penambahan beban kerja kepada pegawai yang tidak sesuai dengan tupoksi dapat dikurangi sehingga pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya pada saat jam kerja normal dan pegawai tidak bekerja pada saat jam istirahat. Bappeda juga perlu mendapat penambahan pegawai baru agar pekerjaan yang berlebih dapat dibagi rata kepada para pegawai.
2. Perubahan organisasi harus disosialisasikan sehingga masih membutuhkan waktu lagi. Bimbingan teknis atau pelatihan dilakukan agar pegawai lebih paham akan tugas-tugas akibat perubahan yang dilakukan. Identifikasi permasalahan harus dilakukan agar mendapat solusi yang tepat. Koordinasi

antar bidang harus diintensifkan terkait implementasi perubahan yang akan dilaksanakan dan tugas pokok implementasi harus didefinisikan secara detail.

3. Kondisi lingkungan kerja perlu mendapat perhatian dari Pimpinan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Perbaikan dan penataan kondisi bangunan harus dipercepat sehingga pegawai tidak terganggu lama terganggu dalam menjalankan kegiatannya. Volume suara musik dikurangi. Perlu penambahan tirai yang dapat menghadang cahaya matahari masuk ke ruangan kantor.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (2016). *Prosedur Penelitian. Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Badan Kepegawaian Negara (2011). *Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 19 tahun 2011 tentang Pedoman Umum Penyusunan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta : Badan Kepegawaian Negara
- Batubara, Anita Anggreini. (2016). *Pengaruh lingkungan kerja, kompensasi dan komitmen terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kota Medan*. Malang : Tesis, Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Chandra, Riny dan Adriansyah, Dody. (2017). *Pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang di Langsa*. *Jurnal Manajemen dan Keuangan*, Vol. 6, No.1, Mei 2017.
- Departemen Dalam Negeri (2008). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pedoman Analisis Beban Kerja Di Lingkungan Departemen Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah*. Jakarta : Departemen Dalam Negeri
- Heizer, Jay dan Render, Barry. (2009). *Operations Management. Manajemen Operasi Buku Edisi 9*. Jakarta : Salemba Empat.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia. (Teori dan Praktik)*. Jakarta : Rajawali Press
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang Pedoman perhitungan kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja dalam rangka penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil*
- Koesomowidjojo, Suci R. Mar'ih. (2017). *Panduan Praktis Menyusun Analisis Beban Kerja*. Jakarta : Raih Asa Sukses
- Mulyadi, Deddy. (2015). *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan. Konsep dan Aplikasi Administrasi, Manajemen, dan organisasi modern*. Bandung : Alfabeta.

- Paramitadewi, Kadek Ferrania,. (2017). *Pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan. E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 6, 2017 : 3370-3397.
- Poluakan, Ferlan Agustinus. (2016). *Pengaruh perubahan dan pengembangan organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Galesong Prima Manado. Jurnal EMBA* Vol. 4 No. 3 September 2016, Hal. 1057-1067
- Prawirodirdjo, Arto Suharto. (2007). *Analisis pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan dan kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak (Penelitian pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern di Lingkungan Kantor Wilayah Jakarta Khusus)*. Semarang : Tesis, Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Priansa, Donni Juni dan Garnida, Agus. (2015). *Manajemen Perkantoran. Efektif, Efisien dan Profesional*. Bandung : Alfabeta.
- Rahmawanti, Nela Pima., Swasto, Bambang., Prasetya, Arik. (2014). *Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara)*. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 8 No. 2 Maret 2014.
- Saleha. (2016). *Pengaruh lingkungan kerja, etos kerja dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga Propinsi Sulawesi Tengah*. *E-Jurnal Katalogis*, Volume 4 Nomor 3, Maret 2016 hlm 196-203
- Sedarmayanti. (2009). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2011). *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan serta Meningkatkan Kinerja untuk Meraih Keberhasilan, edisi pertama*. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2011). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja. Suatu tinjauan dari aspek ergonomi atau kaitan antara manusia dengan lingkungan kerjanya*. Bandung : Mandar Maju
- Sihombing, Timbul. (2016). *Pengaruh kenaikan remunerasi dan lingkungan kerja terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai Rumah Tahanan Klas IIB Kabanjahe Kabupaten Karo*. Jakarta : Tugas Akhir Program Magister, Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka
- Simbolon, Ramli dan Anisah, Hastin Umi,. (2013). *Pengaruh perubahan organisasi dan Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (Studi pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Banjarmasin)*. *Jurnal Wawasan Manajemen*, Vol. 1, Nomor 1, Februari 2013.

- Sinambela, Lijan Poltak. (2017). *Manajemen SDM. Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Situmorang, Syafrizal Helmi, dan Lufti, Muslich (2014). *Analisis Data. Untuk Riset Manajemen dan Bisnis. Edisi 3*. Medan : USU Press.
- Sobirin, Achmad. (2016). *Manajemen Kinerja*. Tangerang Selatan : Universitas Terbuka.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V. Wiratna (2014). *Metode Penelitian Lengkap, Praktis dan mudah dipahami*. Yogyakarta : Pustaka Baru Press
- Sunaryo. (2017). *Pengaruh perubahan organisasi, budaya organisasi dan perilaku kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Sisirau Medan*. *Jurnal Ilmiah dan Bisnis* Vol. 18 No. 1, 2017, 101-114.
- Sutoyo. (2016). *Pengaruh beban kerja, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga Propinsi Sulawesi Tengah*. *E-Jurnal Katalogis*, Volume 4 Nomor 3, Maret 2016 blm 187-195
- Torang, Syamsir. (2013). *Organisasi dan Manajemen (Perilaku, Struktur, budaya dan perubahan organisasi)*. Bandung : Alfabeta.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja. Edisi Ketiga*. Jakarta : Rajagrafindo Persada.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Perubahan. Edisi Ketiga*. Jakarta : Rajagrafindo Persada.

LAMPIRAN 1

**PENGARUH BEBAN KERJA, PERUBAHAN ORGANISASI
DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI PADA BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN
DAERAH KABUPATEN TAPANULI TENGAH**

KUISIONER

Dengan hormat,

Untuk membantu penyelesaian akhir mahasiswa dalam penyusunan tesis dengan judul "*Pengaruh beban kerja, perubahan organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah*", peneliti mohon bantuan Bapak/Ibu untuk dapat mengisi kuisioner berikut ini.

IDENTITAS PENELITI

Nama : Jefri Parlindungan Siahaan
NIM : 500693649
Jurusan : Program Pasca Sarjana Magister Manajemen

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama : _____ (dapat diisi atau tidak)
2. Umur : _____ Tahun
3. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
4. Pendidikan Ditamatkan : SLTA
 Diploma 3
 Strata 1
 Strata 2
 Lainnya,..... (sebutkan)
5. Lama Bekerja : _____ Tahun/bulan
6. Bidang : _____
7. Jabatan : _____

Petunjuk Pengisian :

- a. Isilah semua nomor dalam angket ini dan sebaiknya jangan ada yang terlewatkan.
- b. Pengisian jawaban cukup dengan memberi tanda (\checkmark) pada pernyataan yang dianggap sesuai dengan pendapat responden (satu jawaban dalam setiap nomor pernyataan).
- c. Pilihan jawaban :
 1. Sangat Tidak Setuju (STS)
 2. Tidak Setuju (TS)
 3. Kurang Setuju (KS)
 4. Setuju (S)
 5. Sangat Setuju (SS)

NO	PERTANYAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		STS	TS	KS	S	SS
BEBAN KERJA						
1	Saya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dalam batas waktu yang ditentukan					
2	Saya dapat meninggalkan kantor melewati waktu kerja normal					
3	Pekerjaan yang diberikan melebihi tugas pokok dan fungsi					
4	Jumlah pekerjaan yang diberikan melebihi kemampuan saya					
5	Saya fokus mengerjakan pekerjaan bahkan di luar jam kerja					
6	Pada saat jam istirahat saya juga mengerjakan pekerjaan saya					
PERUBAHAN ORGANISASI						
1	Perubahan struktur yang telah dilakukan sesuai dengan kebutuhan organisasi					
2	Struktur baru membuat saya lebih mengerti akan tugas pokok dan fungsi					
3	Penerapan teknologi informasi telah dilakukan mengikuti perubahan organisasi					
4	Teknologi yang diterapkan telah sesuai dengan kebutuhan organisasi					
5	Terjadi perubahan kualitas pegawai yang signifikan akibat perubahan organisasi.					
6	Terjadi perubahan perilaku pegawai yang signifikan akibat perubahan organisasi.					

NO	PERTANYAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		STS	TS	KS	S	SS
LINGKUNGAN KERJA						
1	Penerangan/cahaya di ruangan tampak terang membuat saya bekerja tanpa kesalahan					
2	Penerangan/cahaya di ruangan kantor tidak membuat mata saya menjadi cepat lelah					
3	Suhu udara di ruangan kantor membuat saya nyaman					
4	Sirkulasi udara di ruangan kantor telah baik					
5	Tidak ada suara bising yang dapat mengganggu kerja pegawai					
6	Suara musik yang diputar membuat pegawai lebih nyaman dalam bekerja					
7	Tata letak ruangan kantor sangat mendukung ruang gerak untuk tempat pegawai bekerja					
8	Warna cat bangunan gedung dapat meningkatkan semangat kerja pegawai					
9	Ruangan kantor membuat saya nyaman dalam bekerja					
10	Tercipta kondisi yang aman sehingga mendukung saya dalam bekerja					
11	Terjalin hubungan kerja yang baik antar pegawai					
12	Terjalin hubungan kerja yang baik antara pegawai dengan pimpinan					
KINERJA						
1	Saya bekerja sesuai dengan standar pekerjaan yang telah ditetapkan					
2	Saya melakukan pekerjaan tanpa melakukan kesalahan					
3	Saya dapat menyelesaikan semua tugas dalam batas waktu yang ditentukan					
4	Saya dapat menyelesaikan seluruh pekerjaan sampai selesai					

LAMPIRAN 2**KUISIONER PRA SURVEY****IDENTITAS RESPONDEN**

1. Nama : _____
2. Umur : _____ Tahun
3. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
4. Pendidikan Ditamatkan : SLTA
 Diploma 3
 Strata 1
 Strata 2
 Lainnya..... (sebutkan)
5. Lama Bekerja : _____ Tahun/bulan
6. Bidang : _____
7. Jabatan : _____

Petunjuk Pengisian :

- a. Jawablah pertanyaan dibawah ini
- b. Responden wajib memilih 3 faktor dari 6 faktor yang telah ada.

PERTANYAAN :

Faktor-faktor apa saja yang paling berpengaruh dan perlu mendapat perhatian lebih dari organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Tapanuli Tengah ? (Sebutkan 3 faktor)

- a. Kompensasi
b. Motivasi
c. Beban Kerja
d. Disiplin
e. Lingkungan Kerja
f. Perubahan Organisasi

JAWABAN :

1. _____
2. _____
3. _____

LAMPIRAN 3**DATA UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS**

Responden	Variabel Beban Kerja (X1)						Jumlah
	Butir Pernyataan						
No.	1	2	3	4	5	6	
1	4	4	3	3	4	3	21
2	4	3	4	4	2	3	20
3	4	4	4	4	4	4	24
4	4	2	3	3	2	2	16
5	3	2	2	2	2	2	13
6	3	4	2	2	4	4	19
7	4	2	2	2	3	3	16
8	3	2	2	2	2	2	13
9	4	4	2	2	4	2	18
10	3	2	2	2	2	2	13
11	4	4	5	4	4	4	25
12	5	4	5	4	5	4	27
13	4	2	2	2	2	4	16
14	4	4	4	4	4	3	23
15	4	4	4	3	4	4	23
16	4	4	2	2	2	2	16
17	4	4	4	4	4	4	24
18	4	4	4	3	4	3	22
19	4	5	4	4	4	3	24
20	4	4	2	2	4	2	18
21	4	4	2	2	4	2	18
22	4	3	2	2	3	2	16
23	4	4	2	2	4	2	18
24	4	4	4	3	4	4	23
25	5	4	2	2	4	2	19
26	3	2	2	3	2	2	14
27	4	5	4	4	4	4	25
28	4	4	5	5	4	5	27
29	4	4	4	4	4	4	24
30	3	3	3	3	4	4	20

DATA UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Responden	Variabel Perubahan Organisasi (X2)						Jumlah
	Butir Pernyataan						
No.	1	2	3	4	5	6	
1	2	2	3	3	2	2	14
2	4	3	4	3	4	3	21
3	4	4	4	4	3	3	22
4	4	4	4	4	4	4	24
5	4	4	4	4	3	3	22
6	4	4	4	3	4	4	23
7	2	2	3	2	3	3	15
8	3	2	4	4	3	3	19
9	4	4	5	5	4	3	25
10	4	3	4	3	3	3	20
11	4	4	4	4	4	4	24
12	4	5	4	4	4	4	25
13	4	4	4	4	4	4	24
14	4	4	4	4	4	4	24
15	4	5	4	4	3	5	25
16	4	4	4	4	4	4	24
17	4	4	4	4	4	4	24
18	4	4	4	4	2	2	20
19	3	4	3	4	4	2	20
20	5	5	4	4	4	4	26
21	3	3	4	4	2	2	18
22	5	4	4	4	4	3	24
23	3	3	4	4	2	2	18
24	5	4	4	4	4	5	26
25	4	5	5	5	4	4	27
26	4	4	4	4	4	4	24
27	5	5	4	4	4	5	27
28	5	5	4	4	4	4	26
29	4	4	4	4	4	4	24
30	3	4	4	4	3	3	21

DATA UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Responden	Variabel Lingkungan Kerja (X3)												Jumlah
	Butir Pernyataan												
No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	2	2	4	5	5	3	4	4	4	5	5	5	48
2	4	4	4	5	2	4	5	5	5	4	4	5	51
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	2	2	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	41
5	2	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	43
6	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	47
7	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	26
8	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
10	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	49
11	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
12	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	53
13	3	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	44
14	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	52
15	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
18	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	48
19	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
20	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	55
21	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	44
22	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	46
23	2	2	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	45
24	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	53
25	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	50
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
27	5	5	4	4	1	2	4	5	5	2	2	3	42
28	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	54
29	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	51
30	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	51

DATA UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Responden	Variabel Kinerja Pegawai (Y)				Jumlah
	Butir Pernyataan				
No.	1	2	3	4	
1	3	2	3	3	11
2	3	2	3	3	11
3	4	4	4	4	16
4	4	2	4	4	14
5	3	1	3	3	10
6	4	3	3	4	14
7	4	2	4	4	14
8	4	2	4	4	14
9	4	2	3	4	13
10	4	2	4	4	14
11	4	4	4	4	16
12	5	4	5	5	19
13	4	3	4	4	15
14	3	2	3	3	11
15	3	1	2	3	9
16	4	2	4	4	14
17	4	4	4	4	16
18	4	2	4	4	14
19	4	2	3	4	13
20	4	5	5	5	19
21	3	2	3	3	11
22	4	3	4	4	15
23	5	4	4	4	17
24	4	2	3	4	13
25	5	4	4	4	17
26	4	2	4	4	14
27	3	1	3	3	10
28	4	5	5	5	19
29	5	4	4	4	17
30	4	3	4	4	15

LAMPIRAN 4

Output Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel

1. Beban Kerja

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	15.9667	16.033	.439	.875
VAR00002	16.3333	12.851	.646	.842
VAR00003	16.7667	10.806	.825	.807
VAR00004	16.9000	12.300	.737	.825
VAR00005	16.4000	12.731	.670	.838
VAR00006	16.8000	12.648	.656	.841

2. Perubahan Organisasi

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	18.6667	7.195	.790	.802
VAR00002	18.6667	6.782	.795	.800
VAR00003	18.5667	9.495	.556	.853
VAR00004	18.6667	9.057	.495	.856
VAR00005	19.0333	7.895	.646	.831
VAR00006	19.0667	7.099	.663	.832

3. Lingkungan Kerja

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	43.7000	22.769	.434	.852
VAR00002	43.3667	24.171	.438	.842
VAR00003	43.1000	25.472	.751	.826
VAR00004	42.9333	24.133	.798	.817
VAR00005	43.4000	24.317	.416	.845
VAR00006	43.4000	25.766	.368	.844
VAR00007	43.1000	26.300	.562	.835
VAR00008	43.0667	25.926	.511	.835
VAR00009	43.0667	24.892	.568	.830
VAR00010	43.0667	25.030	.546	.832
VAR00011	43.0333	24.240	.648	.824
VAR00012	42.8667	24.809	.706	.824

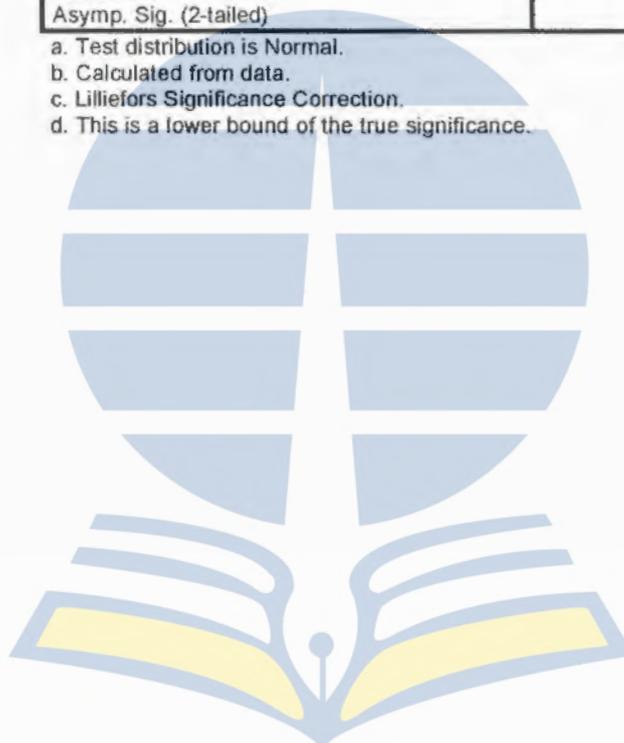
4. Kinerja

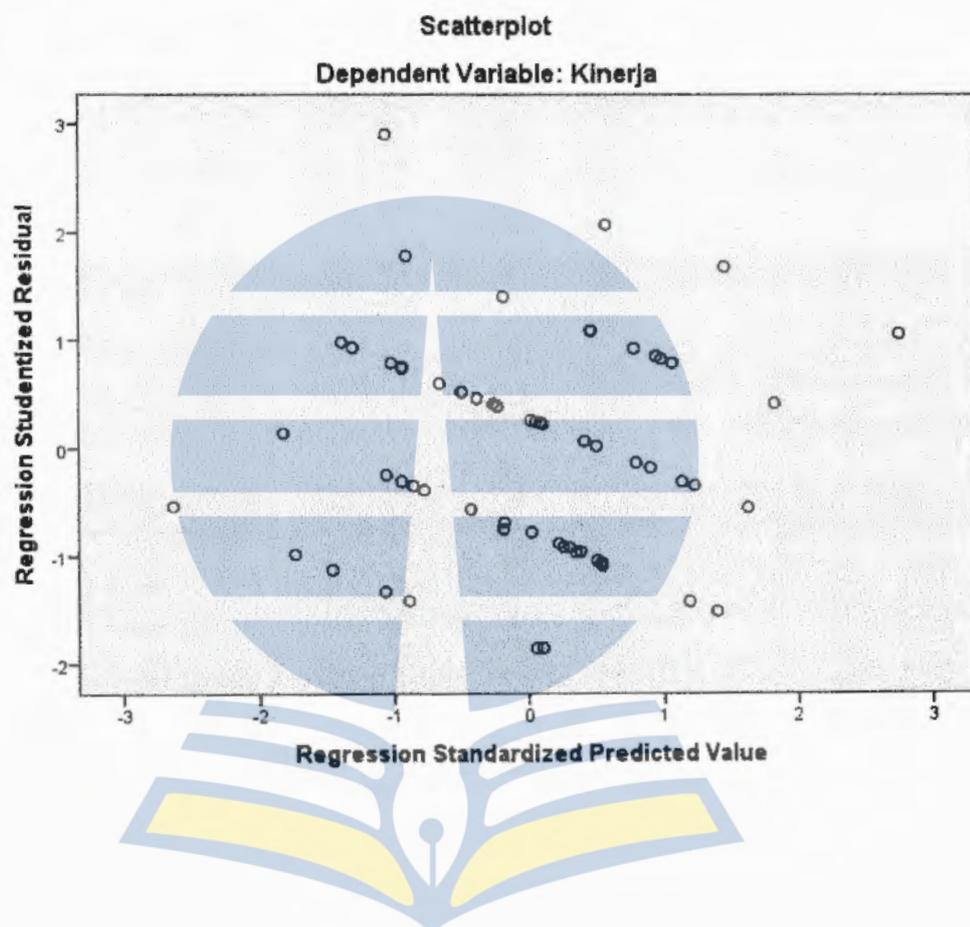
Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	10.2667	4.961	.734	.853
VAR00002	11.4667	2.947	.773	.895
VAR00003	10.4667	4.395	.824	.812
VAR00004	10.3000	4.838	.856	.823

LAMPIRAN 5**OUTPUT HASIL UJI NORMALITAS KS****One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		61
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.94937833
Most Extreme Differences	Absolute	.076
	Positive	.076
	Negative	-.051
Test Statistic		.076
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

- a. Test distribution is Normal.
 b. Calculated from data.
 c. Lilliefors Significance Correction.
 d. This is a lower bound of the true significance.



LAMPIRAN 6**OUTPUT HASIL UJI HETEROSKEDASTISITAS**

LAMPIRAN 7**OUTPUT HASIL UJI MULTIKOLINEARITAS**

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	9,096	2,378		3,826	,000		
Beban Kerja	-,174	,085	-,338	-2,042	,046	,512	1,952
Perubahan Organisasi	,040	,082	,077	,486	,629	,558	1,791
Lingkungan Kerja	,230	,063	,482	3,667	,001	,808	1,238

a. Dependent Variable: Kinerja



LAMPIRAN 8**OUT PUT HASIL REGRESI LINIER BERGANDA DAN UJI T**

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9.096	2.378		3.826	.000
Beban Kerja	-.174	.085	-.338	-2.042	.046
Perubahan Organisasi	.040	.082	.077	.486	.629
Lingkungan Kerja	.230	.063	.482	3.667	.001

a. Dependent Variable: Kinerja



LAMPIRAN 9**OUTPUT HASIL UJI DETERMINASI****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.450 ^a	.202	.160	.97404

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Perubahan Organisasi, Beban Kerja

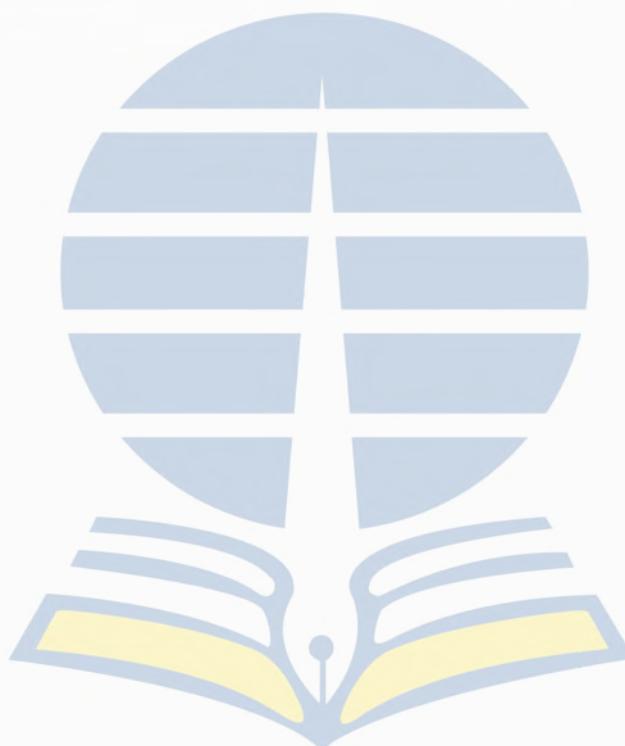


LAMPIRAN 10**OUTPUT HASIL UJI F DENGAN ANOVA**

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.724	3	4.575	4.822	.005 ^b
	Residual	54.079	57	.949		
	Total	67.803	60			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Perubahan Organisasi, Beban Kerja



REKAPITULASI HASIL PENELITIAN

Responden	Variabel Beban Kerja (X1)						Jumlah
	Butir Pertanyaan						
No.	1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	2	4	4	19
2	2	2	3	4	3	4	18
3	3	3	3	3	2	2	16
4	2	3	4	4	3	4	20
5	3	4	4	4	3	4	22
6	2	4	3	4	4	4	21
7	4	4	3	3	4	4	22
8	3	4	4	4	3	2	20
9	3	4	3	2	4	4	20
10	3	3	3	2	3	2	16
11	3	4	3	4	4	4	22
12	2	4	4	4	4	3	21
13	2	3	4	4	3	3	19
14	3	2	4	4	3	3	19
15	4	4	1	4	4	4	21
16	3	3	4	4	3	3	20
17	4	4	4	3	4	4	23
18	5	3	4	4	3	3	22
19	3	3	4	4	3	4	21
20	3	3	4	3	4	3	20
21	1	3	4	4	4	3	19
22	4	2	3	3	3	3	18
23	4	4	4	3	4	4	23
24	4	4	4	4	4	4	24
25	4	2	3	3	4	3	19
26	4	4	3	3	4	4	22
27	4	3	4	4	4	4	23
28	4	4	4	3	2	4	21
29	4	3	4	4	4	4	23
30	5	3	3	3	4	4	22
31	4	4	4	4	4	4	24
32	4	4	3	4	4	4	23
33	4	4	4	3	4	3	22
34	4	3	4	4	4	4	23
35	4	3	3	4	3	4	21
36	4	4	4	4	4	4	24
37	3	3	5	4	3	5	23
38	4	5	4	3	4	4	24
39	5	3	2	3	3	4	20
40	4	4	4	3	4	3	22
41	3	4	5	3	3	5	23
42	4	3	3	2	3	2	17
43	3	3	3	3	3	3	18
44	4	4	5	3	4	3	23
45	4	4	4	3	4	4	23
46	4	4	3	3	3	3	20
47	4	3	3	3	4	3	20
48	5	4	4	3	4	3	23
49	3	4	4	3	3	2	19
50	4	2	4	4	4	4	22
51	4	2	4	3	2	4	19
52	4	3	2	3	3	2	17
53	3	4	3	3	2	4	19
54	4	2	3	4	2	3	18
55	3	4	3	2	4	3	19
56	4	4	4	1	4	4	21
57	4	4	4	2	3	2	19
58	4	4	2	3	4	3	20
59	4	3	4	4	4	1	20
60	3	4	2	4	4	2	19
61	4	3	2	3	4	4	20

REKAPITULASI HASIL PENELITIAN

Responden	Variabel Perubahan Organisasi (X2)						Jumlah
	Butir Pertanyaan						
No.	1	2	3	4	5	6	
1	3	2	4	4	3	3	19
2	4	4	3	4	4	5	24
3	3	2	3	2	3	2	15
4	3	4	4	4	3	4	22
5	4	4	3	4	4	5	24
6	3	3	4	4	4	4	22
7	4	4	3	4	3	3	21
8	4	4	3	4	3	4	22
9	3	3	4	4	3	4	21
10	4	3	2	2	4	3	18
11	4	4	4	4	4	4	24
12	3	4	3	4	4	4	22
13	3	4	3	3	4	4	21
14	4	4	4	3	4	3	22
15	4	4	4	3	4	4	23
16	4	3	4	5	4	4	24
17	4	4	5	4	4	4	25
18	4	4	4	4	3	3	22
19	3	3	4	4	4	4	22
20	4	3	4	4	3	3	21
21	4	3	4	4	3	3	21
22	3	3	4	3	4	3	20
23	4	4	4	4	4	4	24
24	5	5	4	4	4	4	26
25	3	3	4	4	3	3	20
26	4	3	4	4	3	3	21
27	4	4	3	3	4	4	22
28	4	4	4	3	4	4	23
29	4	4	4	4	4	4	24
30	3	4	4	4	3	3	21
31	4	4	4	4	5	5	26
32	5	4	4	4	4	4	25
33	3	4	3	4	3	4	21
34	4	4	4	4	5	5	26
35	4	4	3	4	4	4	23
36	4	4	4	4	4	4	24
37	3	3	4	4	3	3	20
38	4	3	4	4	4	3	22
39	4	4	4	4	3	3	22
40	3	4	4	4	4	4	23
41	4	5	4	4	4	4	25
42	4	4	4	3	3	2	20
43	3	3	4	4	3	3	20
44	3	3	4	4	4	4	22
45	4	4	4	4	3	3	22
46	4	3	4	4	4	4	23
47	4	4	3	3	4	4	22
48	3	3	4	3	4	4	21
49	3	3	4	4	3	3	20
50	3	3	3	4	4	4	21
51	4	3	4	4	4	4	23
52	4	4	4	3	4	4	23
53	2	3	3	4	3	3	18
54	3	3	4	4	3	3	20
55	2	3	3	4	2	3	17
56	3	3	3	4	4	5	22
57	4	3	2	4	4	4	21
58	4	4	4	4	3	4	23
59	4	4	4	4	4	3	23
60	4	3	4	1	4	4	20
61	3	4	4	4	3	3	21

REKAPITULASI HASIL PENELITIAN

Responden	Variabel Lingkungan Kerja (X3)												Jumlah
	Butir Pertanyaan												
No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	4	3	3	2	3	3	4	4	4	2	3	3	38
2	4	4	4	4	3	1	3	3	4	4	3	3	40
3	2	3	3	4	4	2	4	3	4	3	4	2	38
4	3	3	3	4	2	2	4	3	4	4	3	3	38
5	4	4	3	3	2	4	3	3	3	4	4	4	41
6	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	39
7	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	42
8	4	4	4	4	1	2	4	3	3	4	4	4	41
9	4	4	4	4	1	1	3	3	4	3	4	4	39
10	4	2	3	4	3	4	4	4	3	3	2	3	39
11	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	41
12	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	4	4	43
13	2	3	3	3	3	4	2	4	4	4	3	3	38
14	4	3	2	3	3	2	5	4	4	4	4	4	42
15	4	4	4	4	2	4	2	1	2	4	4	4	39
16	4	1	3	4	3	3	2	3	4	3	4	4	38
17	4	2	4	4	3	3	2	4	2	4	4	4	40
18	4	2	4	4	3	4	2	2	2	3	4	5	39
19	2	4	4	4	4	4	2	3	2	4	4	4	41
20	4	4	4	5	3	4	4	1	4	1	4	4	42
21	4	4	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	43
22	4	3	4	3	4	4	2	2	3	4	4	3	40
23	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	44
24	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	45
25	4	2	4	4	4	4	2	1	4	2	4	4	39
26	4	4	4	4	1	3	3	3	4	1	4	4	39
27	4	4	3	4	4	3	2	3	4	4	4	4	43
28	3	4	4	4	2	2	3	4	4	3	4	4	41
29	4	4	1	4	3	4	4	4	2	3	3	4	40
30	4	4	1	4	3	3	4	4	3	3	4	4	41
31	4	4	4	4	3	2	4	4	3	2	4	4	42
32	4	4	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	43
33	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	2	40
34	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4	4	4	42
35	4	4	4	4	1	3	4	4	4	3	4	4	43
36	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	43
37	5	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	43
38	4	1	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	41
39	4	4	3	3	4	3	1	3	3	4	3	3	38
40	3	3	3	4	2	4	4	4	4	3	4	4	42
41	4	1	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	43
42	4	4	4	4	4	1	3	3	4	4	2	2	39
43	3	4	2	4	3	4	4	3	3	3	4	4	41
44	4	4	4	4	3	2	4	3	3	3	4	4	42
45	4	4	4	4	1	1	4	4	2	4	3	2	37
46	3	3	2	2	4	4	4	3	4	4	3	3	39
47	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	44
48	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	45
49	4	4	4	3	4	2	4	3	4	3	3	3	41
50	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	43
51	4	4	4	4	4	3	5	3	4	2	4	4	45
52	4	4	4	4	4	3	4	1	4	1	4	4	41
53	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	41
54	1	3	2	2	4	3	4	4	3	3	4	3	36
55	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	3	4	43
56	4	4	3	3	4	2	4	4	3	4	3	3	41
57	3	2	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	36
58	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	41
59	4	4	3	4	1	3	4	2	2	4	4	4	39
60	1	2	4	1	3	3	4	4	3	3	4	4	36
61	3	4	3	2	3	4	4	4	3	4	3	4	41

REKAPITULASI HASIL PENELITIAN

Responden	Variabel Kinerja Pegawai (Y)				Jumlah
	Butir Pertanyaan				
No.	1	2	3	4	
1	3	4	4	4	15
2	4	3	5	4	16
3	4	3	3	4	14
4	4	5	4	5	18
5	4	2	5	4	15
6	4	3	5	4	16
7	4	4	3	3	14
8	4	3	4	4	15
9	4	4	4	4	16
10	4	4	3	4	15
11	3	4	5	5	17
12	4	4	4	5	17
13	3	4	4	4	15
14	4	4	4	4	16
15	3	4	4	4	15
16	3	3	4	4	14
17	4	4	4	4	16
18	4	3	5	4	16
19	4	4	4	4	16
20	5	3	4	5	17
21	4	4	4	4	16
22	4	4	4	5	17
23	4	4	4	4	16
24	3	4	4	4	15
25	3	4	4	5	16
26	4	4	4	4	16
27	4	4	3	4	15
28	4	4	3	3	14
29	4	4	4	4	16
30	3	4	4	4	15
31	4	4	4	4	16
32	4	4	4	4	16
33	5	4	4	4	17
34	4	4	4	4	16
35	5	4	4	4	17
36	4	4	4	4	16
37	4	3	4	5	16
38	3	4	3	4	14
39	4	3	4	4	15
40	4	3	4	4	15
41	4	3	4	4	15
42	4	3	4	4	15
43	4	4	5	4	17
44	4	4	4	4	16
45	3	3	4	4	14
46	4	4	4	4	16
47	4	4	5	4	17
48	4	4	4	4	16
49	5	4	4	5	18
50	4	4	4	3	15
51	5	4	4	5	18
52	4	3	4	4	15
53	4	4	4	4	16
54	3	4	4	3	14
55	5	4	4	5	18
56	4	3	4	4	15
57	4	2	3	5	14
58	4	5	4	4	17
59	4	4	4	4	16
60	4	3	4	4	15
61	3	4	4	4	15