



**PENGARUH BEBAN KERJA  
DAN GAYA KEPEMIMPINAN BIROKRATIS  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA UB GUEST HOUSE**

Skripsi

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen

Oleh :

Juniar Sofyan Syah

NPM. 21801081579



**UNIVERSITAS ISLAM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
MALANG  
2022**

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh beban kerja dan gaya kepemimpinan birokratis terhadap kinerja karyawan UB Guest House. Kepemimpinan birokratis menjadi point menarik untuk diteliti karena UB Guest House beroperasi dibawah kepemimpinan Universitas Brawijaya yang masih kental akan gaya birokratis. Teori yang digunakan pada penelitian ini adalah Teori Beban Kerja, Teori Pertukaran Sosial dan Kepemimpinan Birokrasi. Teori Pertukaran Sosial digunakan untuk membaca hubungan antara karyawan dan atasan. Metode yang digunakan adalah metode analisis deskriptif kuantitatif dan metode analisis statistik menggunakan Uji Regresi Berganda. Penelitian ini menghasilkan adanya pengaruh positif dari beban kerja dan gaya kepemimpinan birokrasi terhadap kinerja karyawan baik secara partial ataupun bersamaan.

Kata Kunci : Beban Kerja, Gaya Kepemimpinan Birokratis, Kinerja Karyawan, UB Guest House

### *Abstract*

*This study aims to examine the effect of workload and bureaucratic leadership style on the performance of UB Guest House employees. The theory that is used in this research is Workload Theory, Social Exchange Theory, and Bureaucratic Leadership. The researcher uses Social Exchange Theory to identify the relationship between employees and leaders. This research uses descriptive quantitative analysis method and statistical analysis method by implementing Multiple Regression Test. Based on the collected data, it shows a positive influence of workload and bureaucratic leadership style on employee performance either partially or simultaneously.*

Keywords: *Workload, Bureaucratic Leadership Style, Employee Performance, UB Guest House*

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang menjadi rujukan telah banyak yang melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya yang memfokuskan pada beban adalah (Diana, 2019) yang meneliti pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan *housekeeping department* pada Hotel Bintang Lagoon Resort yang berdasarkan data penelitian ditemukan ada pengaruh signifikan antara beban kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pada tahun sebelumnya (Wahdaniah & Gunardi, 2018) yang meneliti pengaruh beban kerja dan stress kerja terhadap kinerja dalam hasil penelitiannya ditemukan hasil jika baik secara partial maupun simultan, beban kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian lain (Wijaya, 2017) yang melihat beban kerja sebenarnya tidak mempengaruhi langsung terhadap kinerja menemukan bukti empiris pada penelitian yang mengambil studi kasus pada pekerja di Hotel Maxone Malang jika beban kerja berpengaruh positif terhadap stress kerja dan stress kerja berpengaruh negative terhadap kinerja. Dari studi kasus tersebut dapat diketahui jika beban kerja tidak secara langsung mempengaruhi kinerja tetapi dimoderasi oleh tingkat stress kerja. Rohman & Ichsan (2021) menemukan hasil penelitian yang berbeda dalam studi kasus pada karyawan Daihatsu Kharisma di Manado, penelitian tersebut memberikan hasil jika beban kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan.

Tidak hanya beban kerja yang memiliki pengaruh terhadap kinerja, gaya kepemimpinan juga sedikit banyak memberikan dampak terhadap motivasi kinerja karyawan. Mengingat pentingnya peran sumber daya manusia di perusahaan dan organisasi agar dapat mengerjakan suatu tuntutan pekerjaan dan menciptakan kualitas kinerja yang diharapkan oleh pimpinan dan

perusahaan, maka peran manajemen sumber daya manusia tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab pegawai dan karyawan, akan tetapi menjadi tanggung jawab pimpinan suatu perusahaan dan organisasi. Pemimpinan perlu meningkatkan perhatian terhadap karyawan dalam menghadapi beban kerja mengingat pengelolaan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi menjadi hal penting dikarenakan kinerja karyawan dapat menentukan kemajuan suatu perusahaan dan organisasi. Hubungan antara dua variabel tersebut dibuktikan dengan penelitian (Masambe et al., 2015), (Darmawan, 2016), (Mustafa, 2021) dan (Mukmin & Prasetyo, 2021) yang memiliki hasil pengujian yang sama dimana faktor gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan baik secara langsung atau tidak terhadap kinerja karyawan. (Ohemeng et al., 2019) memberikan penjelasan lebih dan bukti empiris jika hubungan antara atasan dan karyawan (*employee engagement*) dimoderasi oleh rasa saling percaya (*trust*). Ohemeng juga menambahkan jika rasa saling percaya ini harus dibangun dengan kredibilitas, keadilan, rasa hormat dan komunikasi yang baik. Akan tetapi, dalam penelitian (Wahyud Mukrodi, 2019) yang menganalisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja memiliki hasil yang sedikit berbeda. Gaya kepemimpinan hanya memiliki pengaruh signifikan secara bersama-sama dengan budaya organisasi terhadap kinerja namun berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja.

Dari hasil penelitian terdahulu dapat dilihat bahwa penelitian yang ada tentang beban kerja, gaya kepemimpinan, dan kinerja telah banyak dilakukan dengan banyak variasi hasil juga. Namun, sepengetahuan peneliti masih belum terdapat penelitian yang memfokuskan pada studi kasus perusahaan yang berada di lingkungan akademik dan pemerintahan sehingga memiliki gaya kepemimpinan yang bersifat birokratis.

## 1.2 Tinjauan Teori

### 1.2.1 Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory – SET*)

Teori Pertukaran Sosial dikembangkan oleh psikolog John Thibaut dan Harold Kelley pada tahun 1959, sosiolog George Homans tahun 1961, Richard Emerson pada tahun 1962 dan Peter Blau pada tahun 1964. Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory – SET) menyatakan bahwa pendekatan pada pertukaran hubungan sosial ini seperti teori ekonomi yang didasarkan pada perbandingan pengorbanan dan keuntungan (*Cost and Rewards*). Oleh karena itu, teori ini melihat hubungan pribadi dalam pandangan pengorbanan berbanding keuntungan. Keuntungan apa yang Anda terima dari hubungan yang berjalan dan berapa besar pengorbanan yang harus dikeluarkan untuk mendapatkan keuntungan tersebut (Waluyo & Revianti, 2019). Teori Pertukaran Sosial memberikan gambaran bahwa semua orang melakukan penilaian dalam menjalin suatu hubungan, yang dalam penelitian ini konteksnya adalah hubungan atasan dan karyawan pada suatu organisasi *hospitality*. Teori tersebut menggambarkan adanya hubungan antar individu atau organisasi dengan melihat pengorbanan dan keuntungan. Sudut pandang pertukaran sosial berpendapat bahwa individu atau organisasi menghitung nilai keseluruhan dari sebuah hubungan dengan cara keuntungan yang diterima dikurangi oleh pengorbanan yang sudah diberikan.

SET menunjukkan sejumlah karakteristik: perilaku didasarkan pada gagasan rasionalitas; hubungan didasarkan pada timbal balik; pertukaran sosial didasarkan pada paradigma keadilan; individu akan berusaha untuk memaksimalkan keuntungan mereka dan meminimalkan biaya mereka dalam hubungan pertukaran; individu berpartisipasi dalam suatu hubungan karena rasa saling menguntungkan, bukan di bawah paksaan (Ohemeng et al., 2019).

Pada penelitian (Wardani, 2016), beliau membedah lebih jauh mengenai teori ini dan menjelaskan satu persatu dari aspek konteks, realitas sosial, latar belakang, aliran pemikiran, fenomena sosial, jenis metode penjelasannya dan posisi teorinya. Teori pertukaran sosial ini dilatar belakangi oleh konteks sosial-politik, sehingga masih erat kaitannya dengan aspek organisasi. Homans sebagai salah satu peneliti yang mengembangkan teori pertukaran sosial,

dengan background seorang militer angkatn laut pada Perang Dunia II yang melihat langsung perubahan kondisi ekonomi sebagai akibat logis dari pertukaran yang seimbang maupun tidak seimbang menyebabkan munculnya penjelasan dengan prinsip ekonomi dan psikologis, yaitu teori pertukaran. Inilah yang kemudian dijelaskan oleh Homans

bahwa ada kaitan antara teori pertukaran dengan isu kekuasaan. Teori pertukaran mengenal dua hubungan: hubungan simetris (nilai yang dipertukarkan sama dan terjadi di antara orang yang secara sosial sama) dan hubungan a-simetris (tidak seimbang). Ketidakseimbangan tersebut disebabkan oleh sistem stratifikasi yang berkaitan dengan kekuasaan dan wewenang. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teori tersebut untuk menggambarkan bagaimana hubungan pada aspek kekuasaan dan wewenang antara pemimpin dan karyawan.

Teori tersebut berusaha menjelaskan tentang hubungan-hubungan sosial dengan pendekatan deduktif, minimal antara dua individu, atau antar kelompok (Wardani, 2016). Pertukaran yang dimaksudkan oleh Homans adalah “pertukaran sosial” (*social exchange*) yang tidak hanya melibat materi, melainkan merupakan pertukaran non-materi yang lazimnya terjadi dalam sebuah hubungan sosial. Pertukaran sosial tentu saja mengambil bentuk dan dimensi yang berbeda dengan “pertukaran ekonomi” karena melibatkan emosi.

### 1.2.2 Beban Kerja

Beban kerja merupakan beban aktivitas fisik, mental, sosial yang diterima oleh seseorang yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu, sesuai dengan kemampuan fisik, maupun keterbatasan pekerja yang menerima beban tersebut. Ariani & Haryanto (2010) menyatakan bahwa beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh seseorang ataupun sekelompok orang, selama periode waktu tertentu dalam keadaan normal. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hauck et al., 2008) menyatakan

bahwa penumpukan beban kerja akan mengakibatkan penurunan terhadap kinerja. Menurut (Wijono, 2010), akibat dari beban kerja yang berlebih adalah produktivitas kerja menjadi menurun, maka perusahaan harus terus berupaya memotivasi karyawan untuk dapat mengatasi tekanan-tekanan tersebut sehingga tidak akan menjadi permasalahan internal yang akan menghambat kinerja karyawan.

Menurut (Robbins, 2003) dalam bukunya menyatakan bahwa positif negatifnya beban kerja merupakan masalah persepsi. Persepsi terhadap beban kerja berkaitan dengan faktor atribut peran dan pekerjaan. Hal ini dikarenakan persepsi terhadap beban kerja merupakan hal yang erat hubungannya dengan suatu pekerjaan, dimana individu memberikan penilaian mengenai sejumlah tuntutan tugas atau kegiatan yang membutuhkan aktivitas mental dan fisik yang harus ia selesaikan dalam waktu tertentu, apakah memiliki dampak positif atau negative terhadap pekerjaannya.

Dalam bukunya, (Tarwaka, 2014) mengklasifikasikan beban kerja kedalam faktor-faktor intrinsik didalam pekerjaan sebagai berikut :

- a. Beban waktu (*time load*) menunjukkan jumlah waktu yang tersedia dalam perencanaan, pelaksanaan dan monitoring tugas atau kerja.

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

- 1) Pekerjaan yang Dilakukan Berulang (*Repetitif*)

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

- 2) Pekerjaan yang Dilakukan tidak berulang (*nonrepetitif*)

Pekerjaan yang memiliki pola tidak menentu, pekerjaan ini biasanya berhubungan dengan pekerjaan-pekerjaan administrative dan karyawan-karyawan yang beraktivitas dibalik meja.

- b. Beban usaha mental (*mental effort load*) yaitu berarti banyaknya usaha mental dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Menurut (Wulandari, 2017) setiap aktivitas mental akan selalu melibatkan unsur persepsi, interpretasi dalam proses mental dari suatu informasi yang diterima oleh organ sensoris untuk diambil suatu keputusan atau proses mengingat informasi yang diterima untuk mengingat informasi yang lampau. Evaluasi beban kerja mental merupakan poin penting didalam penelitian dan pengembangan hubungan antara manusia dan mesin, mencari tingkat kenyamanan, kepuasan, efisiensi dan keselamatan yang lebih baik ditempat kerja, sebagaimana halnya yang menjadi target capaian implementasi ergonomi. Menurut (Koesomowidjojo 2017) beban kerja psikis karyawan merupakan beban kerja yang timbul saat karyawan melakukan aktivitas mental/psikis di lingkungan kerjanya. Organisasi tidak hanya akan menilai beban kerja secara fisik, tetapi juga dibutuhkan penilaian mental dari seseorang karyawan.

- c. Beban tekanan Psikologis (*psychological stress load*) yang menunjukkan tingkat resiko pekerjaan, kebingungan, dan frustasi. Beban ini muncul pada aktivitas kerja fisik.

Dalam penelitian (Wulandari et al., 2016) menjelaskan jika yang dimaksud dengan kerja fisik adalah kerja yang menggunakan otot sebagai sumber energi yang digunakan atau biasa disebut dengan "*manual operation*" dimana performansi kerja sepenuhnya akan tergantung pada upaya manusia yang berperan sebagai sumber tenaga maupun pengendali tenaga. Disamping itu juga (Wulandari et al., 2016)

menambahkan bahwa penilaian beban kerja fisik dapat dilakukan dengan dua metode objektif, yaitu metode penilaian langsung dan metode tidak langsung.

Dalam bukunya, (Rodahl, 1989) menyatakan jika faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja dapat dibagi menjadi dua yaitu:

a. Faktor Eksternal. Adalah faktor atau beban yang berasal dari luar tubuh pekerja seperti:

- 1) Tugas-tugas yang dilakukan yang bersifat fisik seperti stasiun kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, sedangkan tugas-tugas yang bersifat mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, pelatihan atau pendidikan yang diperoleh, tanggung jawab pekerjaan.
- 2) Organisasi kerja seperti masa waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.
- 3) Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis, dan lingkungan kerja psikologis. Ketiga aspek ini disebut *wring* stresor.

b. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor atau beban yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Reaksi tubuh disebut *strain*, berat ringannya *strain* dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Faktor internal meliputi faktor somatis (Jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan), faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

Berdasarkan data penelitian (Wijaya, 2017) yang menguji pengaruh beban kerja terhadap kinerja dengan stress kerja sebagai variabel mediasi, beban kerja diukur berdasarkan persepsi kompleksitas tugas, sikap tanggung jawab, lama waktu yang diperlukan dan tenaga

yang digunakan untuk menyelesaikan tugas tersebut. Dirasa, faktor fasilitas dan lingkungan juga dapat memberikan pengaruh seperti pada penelitian (Wahdaniah & Gunardi, 2018), peneliti menambahkan dua item indikator yaitu kelengkapan fasilitas sarana dan prasarana yang membantu penyelesaian pekerjaan dan kondisi kenyamanan tempat kerja.

### 1.2.3 Kepemimpinan

Landasan teori yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan teori kepemimpinan. Menurut (Susanthi, 2017), menjelaskan munculnya pemimpin adalah sebagai berikut:

1. Teori Genetis menyatakan sebagai berikut:
  - a) Pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakat-bakat alami yang luar biasa sejak lahirnya.
  - b) Dia ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam situasi dan kondisi yang bagaimanapun juga, yang khusus.
  - c) Secara filsafat, teori tersebut menganut pandangan deterministik.
2. Teori Sosial (lawan Teori Genetis) menyatakan sebagai berikut:
  - a) Pemimpin itu harus disiapkan, dididik, dan dibentuk, tidak terlahirkan begitu saja.
  - b) Setiap orang bisa menjadi pemimpin melalui usaha penyiapan dan pendidikan serta didorong oleh kemauan sendiri.

### 3. Teori Ekologis atau Sintetis

Teori ini muncul sebagai reaksi dari kedua teori tersebut lebih dahulu menyatakan sebagai berikut: Seseorang akan sukses menjadi pemimpin bila sejak lahirnya dia telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, dan bakat-bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan; juga sesuai dengan tuntutan lingkungan/ekologisnya.

Ada beberapa macam pengertian mengenai kepemimpinan diantaranya menurut (Susanthi, 2017), memberikan pengertian kepemimpinan yang merupakan seni memotivasi dan

mempengaruhi sekelompok orang untuk bertindak mencapai tujuan bersama. Sedangkan menurut (Mukmin & Prasetyo, 2021), kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Selain itu kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi kelompok ke arah pencapaian tujuan atau suatu usaha menggunakan gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Berdasarkan definisi diatas maka, kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu kemampuan maupun keahlian yang ada pada seseorang dalam menggerakkan atau memotivasi suatu individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Didalam kepemimpinan sendiri terdapat beberapa fungsi yang berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/ organisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu, menurut (Nyoman Saskara et al., 2014), secara operasional fungsi kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut :

a. Fungsi Instruktif.

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah, pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimaa, bilamana dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

b. Fungsi Konsultif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menentukan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menentukan keputusan. Dan tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan

sedang dalam pelaksanaan, dengan maksud untuk memperoleh masukan umpan balik untuk perbaikan dan menyempurnakan keputusan-keputusan tersebut.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

d. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

e. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam kondisi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Ada banyak pemikiran melatar belakangi teori kepemimpinan, bahkan teori ini masih terus berkembang sampai sekarang, berikut adalah perkembangannya mulai dari *Great Man Theories* sampai kepemimpinan transformasional menurut (Suryani et al., 2020):

- a) *Great Man Theories*: berdasarkan pemikiran bahwa pemimpin adalah orang-orang yang luar biasa lahir dengan kualitas kepemimpinan ditakdirkan untuk menjadi pemimpin.

- b) *Trait Theories*: teori ini membuat daftar kata-kata sifat yang menggambarkan kualitas seseorang pemimpin dan kata-kata tersebut terus bertambah, semua bersifat atribut positif.
- c) *Behaviourist Theories*: teori ini lebih focus pada apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin dari pada kualitasnya. Beberapa pola perilaku berbeda diobservasi dan dikategorikan sebagai tipe kepemimpinan. Teori ini mendapatkan perhatian yang sangat besar dari para manajer.
- d) *Situational Leadership*: pendekatan teori ini melihat kepemimpinan sebagai sesuatu yang spesifik terhadap suatu situasi yang sedang dihadapi. Misalnya ada situasi yang membutuhkan tipe kepemimpinan otokratik dan ada yang membutuhkan pendekatan partisipatif. Teori ini juga menyatakan bahwa ada beberapa tipe kepemimpinan yang berbeda yang dibutuhkan dari setiap level di suatu organisasi yang sama.
- e) *Contingency Theory*: teori ini memperbaiki pendekatan situasional dan focus pada identifikasi variable-variable situasional kepemimpinan yang efektif yang diperkirakan paling tepat atau efektif untuk menghadapi situasi tertentu.
- f) *Transactional Theory*: pendekatan ini menekankan pada pentingnya hubungan antara pemimpin dan pengikutnya, focus pada keuntungan yang mutual buat kedua belah pihak dan berasal dari semacam kontrak diantara mereka, dimana pemimpin akan memberikan penghargaan atau pengakuan atas komitmen atau loyalitas para pengikutnya.
- g) *Transformational Theory*: konsep utamanya adalah tentang perubahan dan peran pemimpin yang menetapkan dan mengarahkan visi dan memastikan bahwa kinerja organisasi berubah.

#### 1.2.4 Gaya Kepemimpinan Birokratis

Pemimpin birokratis adalah pemimpin yang membuat dan mengandalkan kebijakan untuk memenuhi tujuan organisasi. Kebijakan untuk mendorong pelaksanaan, strategi sasaran, dan hasil. Pemimpin birokratis biasanya sangat berkomitmen untuk prosedur dan proses, bukan orang, dan sebagai akibatnya mereka mungkin tampak menyendiri. Masalah tertentu atau masalah yang terkait dengan dengan kebijakan untuk memimpin tidak selalu jelas. Bahayanya di sini adalah pemimpin birokrasi tidak memotivasi dan mengembangkan bawahannya (Germano, 2010).

Kepemimpinan birokrasi barangkali dapat didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi para pegawai untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, dan mengarahkan organisasi agar lebih kompak dan kondusif, dengan cara menerapkan konsep, nilai, etika, karakter, pengetahuan, dan ketrampilan melalui kewenangan yang dimilikinya. Legitimasi kewenangan ini pula yang digunakan Weber ketika menyusun model kepemimpinan birokrasi (*Weberian*) (Weber, 1947). Model kepemimpinan birokrasi Weberian sebagaimana karakteristik kelembagaan birokrasi Weber, cenderung berorientasi pada kekuasaan secara rasional, legal dan hierarkis, serta pengawasan yang kaku.

Di samping itu, James McGregor Burns pada tahun 1978 dan selanjutnya (Weber, 1947), menambahkan bahwa kepemimpinan birokrasi seperti transaksi antara kekuasaan dan loyalitas pegawai. Seperti juga banyak dikritisi peneliti lain, mekanisme kepemimpinan birokrasi Weberian seperti jual-beli saja, pekerjaan ditukar dengan gaji, jabatan dengan loyalitas, sumbangan dengan tender, dsb. Berdasarkan inilah selanjutnya Burns dan Bass mengembangkan model kepemimpinan transformasional yang berfokus pada kemampuan seorang pemimpin dalam membangun sinergi dalam organisasi melalui pengaruh dan kewenangan sehingga mampu mencapai visi dan misi organisasinya. Kepemimpinan birokrasi didasarkan pada keyakinan terhadap 'legalitas' pola-pola aturan normatif, dan hak yang

diberikan kepada penguasa berdasarkan aturan tersebut untuk melakukan perintah (Anwaruddin, 2006).

Gaya kepemimpinan pada penelitian (Mukrodi, 2018) diukur berdasarkan indikator yang dibagi dalam tiga dimensi, yaitu: Dimensi Interpersonal dengan indikator Figurhead, leader, dan liaison (Penghubung), (2) Dimensi Informasional dengan indikator pemonitor, disseminator (penyebar), dan juru bicara, dan (3) Dimensi Pengambil Keputusan dengan indikator entrepreneur (pengusaha), disturbance handler (mengatasi kesulitan), dan pengatur sumber daya dan wakil (mewakili satuan kerja). Dikarenakan peneliti ingin meneliti lebih spesifik pada gaya kepemimpinan birokrasi, berdasarkan penelitian (Ohemeng et al., 2019) yang secara spesifik menganalisis dalam kepemimpinan birokratis diperlukan untuk membangun *employee engagement* yang berlandaskan *trust*. Indikator dalam membangun *trust* diantaranya adalah kredibilitas, keadilan, rasa hormat, dan komunikasi yang baik.

### 1.2.5 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh seorang pegawai melalui pekerjaannya, atau dengan kata lain kinerja pegawai merupakan prestasi kerja dari seorang pegawai. Maka diperlukan manajemen kinerja pegawai untuk memperbaiki dan peningkatan kinerja pegawai. Berkenaan dengan hal tersebut Sianipar menyatakan bahwa manajemen kinerja adalah suatu proses pemahaman apa yang harus dicapai dengan menyatakan apa saja tujuan organisasi dengan tujuan individu, dan bagaimana cara mengatur aktivitas dan sumber daya yang tepat supaya tujuan dan/atau kinerja yang diinginkan terlaksana.

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*performance*) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pencapaian kinerja yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki seorang karyawan merupakan hal yang selalu menjadi perhatian para pemimpin organisasi. Berikut ini pengertian atau definisi kinerja dari beberapa tokoh :

K. Joesyiana (2017), mengatakan: “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

Siregar (2020), menyatakan: “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Fatmala (2012), menyatakan: “Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu”.

Siregar (2020) memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, Seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau criteria yang telah di tentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Sedangkan menurut (Mariani et al., 2020), kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh (Abdullah, 2014) Kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Dari beberapa definisi kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah diperoleh karyawan berdasarkan standar dalam periode waktu tertentu. Kinerja adalah kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas oleh karyawan. Ada empat aktivitas utama manajemen kinerja

yang harus terpadu dalam pengaplikasiannya yang akan menjadi item indikator dalam pengukuran kinerja karyawan, meliputi :

- a) Perencanaan kinerja
- b) Pengelolaan kinerja
- c) Peninjauan kinerja
- d) Penghargaan atas kinerja

Manajemen kinerja sangat diperlukan dalam rangka untuk mencapai wujud kinerja karyawan yang telah diharapkan. Selain itu didalam manajemen kinerja diperlukannya penilaian kinerja karyawan, dimana pada instansi birokratis penilai kinerja ini dilaksanakan berdasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 mengenai penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil maupun bagi pegawai tetap non-PNS.

### **1.3 Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan definisi umum, beban kerja merupakan beban aktivitas fisik, mental, sosial yang diterima oleh seseorang yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu, sesuai dengan kemampuan fisik, maupun keterbatasan pekerja yang menerima beban tersebut. Dampak dari adanya beban kerja sangat bervariasi salah satunya megnakibatkan penurunan kinerja. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hauck et al., 2008) menyatakan bahwa penumpukan beban kerja akan mengakibatkan penurunan terhadap kinerja. Berdasarkan data penelitian (Wijaya, 2017) yang menguji pengaruh beban kerja terhadap kinerja dengan stress kerja sebagai variabel mediasi, beban kerja diukur berdasarkan persepsi kompleksitas tugas, sikap tanggung jawab, lama waktu yang diperlukan dan tenaga yang digunakna untuk menyelesaikan tugas tersebut. Dirasa, faktor fasilitas dan lingkungan juga dapat memberikan pengaruh seperti pada penelitian (Wahdaniah & Gunardi, 2018), peneliti menambahkan dua item indikator yaitu kelengkapan fasilitas sarana dan prasarana yang membantu penyelesaian pekerjaan dan kondisi kenyamanan tempat kerja. Berdasarkan definisi teori beban kerja dan

penelitian terdahulu yang banyak menemukan adanya hubungan antara beban kerja dengan kinerja karyawan, maka peneliti mengajukan Hipotesis sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan

#### 1.4 Pengaruh Kepemimpinan Birokratis terhadap Kinerja Karyawan

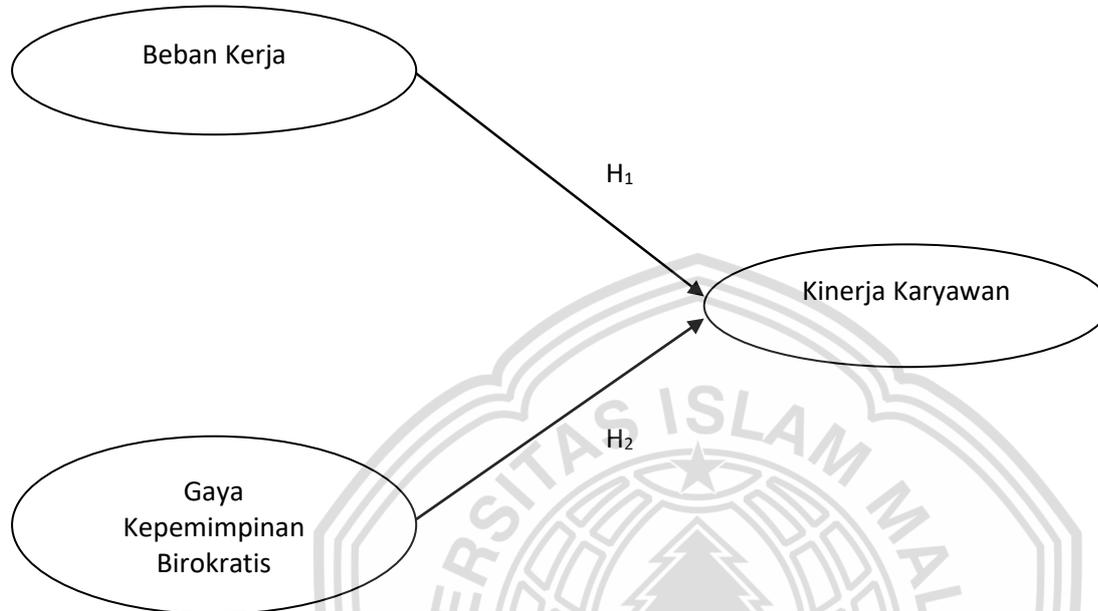
Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory – SET) menyatakan bahwa pendekatan pada pertukaran hubungan sosial ini seperti teori ekonomi yang didasarkan pada perbandingan pengorbanan dan keuntungan (Cost and Rewards). Oleh karena itu, teori ini melihat hubungan pribadi dalam pandangan pengorbanan berbanding keuntungan. Keuntungan apa yang Anda terima dari hubungan yang berjalan dan berapa besar pengorbanan yang harus dikeluarkan untuk mendapatkan keuntungan tersebut (Waluyo & Revianti, 2019). Teori tersebut yang akan digunakan untuk menggambarkan hubungan antara kepemimpinan birokratis dengan kinerja karyawan.

Kepemimpinan birokrasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi para pegawai untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, dan mengarahkan organisasi agar lebih kompak dan kondusif, dengan cara menerapkan konsep, nilai, etika, karakter, pengetahuan, dan ketrampilan melalui kewenangan yang dimilikinya. Legitimasi kewenangan ini pula yang digunakan Weber ketika menyusun model kepemimpinan birokrasi (Weberian) (Weber, 1947). Model kepemimpinan birokrasi Weberian sebagaimana karakteristik kelembagaan birokrasi Weber, cenderung berorientasi pada kekuasaan secara rasional, legal dan hierarkis, serta pengawasan yang kaku. Beberapa penelitian terdahulu seperti (Darmawan, 2016), (Mustafa, 2021) dan (Mukmin & Prasetyo, 2021) yang dalam penelitiannya menemukan adanya pengaruh positif dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan birokratis terhadap kinerja karyawan

## 1.5 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan suatu penelitian dibutuhkan yang berfungsi untuk memudahkan dalam melaksanakan penelitian. Berdasarkan teori dan kajian penelitian terdahulu maka kerangka pikir penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:



**Gambar 1.** Kerangka Konsep Penelitian

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang, telaah teori, dan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan, maka hipotesis penelitian yaitu sebagai berikut:

- a) H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan
- b) H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan birokratis terhadap kinerja karyawan



University of Islam Malang  
**REPOSITORY**



© Hak Cipta Milik UNISMA

[repository.unisma.ac.id](http://repository.unisma.ac.id)

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah di uraikan, maka dapat ditarik simpulan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Beban kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan UB *Guest House*.
2. Gaya kepemimpinan birokratis memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan UB *Guest House*.
3. Beban kerja dan gaya kepemimpinan birokratis secara bersamaan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan UB *Guest House*.

#### 5.2 Keterbatasan Penelitian

Adapun keterbatasan penelitian ini adalah:

1. Objek penelitian mengambil studi kasus pada UB *Guest House*, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralkan pada bisnis yang sejenis.
2. Variabel independen yang di gunakan hanya Beban Kerja dan Gaya Kepemimpinan sehingga dirasa masih kurang dalam untuk dikaitkan dengan bisnis yang sejenis.

Ada beberapa dampak dari keterbatasan di atas yaitu:

1. Dampaknya adalah hasil penelitian tidak dapat digeneralkan dan diterapkan pada bisnis yang sejenis.
2. Sulit untuk mengetahui secara general tentang apa yang mempengaruhi atau yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, kecuali variabel yang dibahas pada penelitian ini.

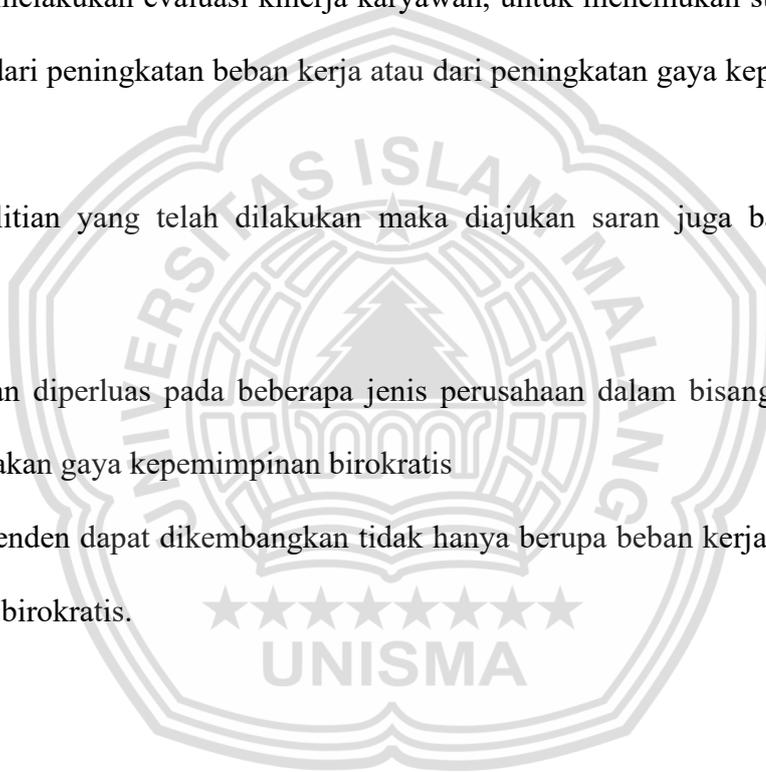
#### 5.3 Saran

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan maka diajukan saran bagi Manajemen UB *Guest House*.

1. Untuk selalu memperhatikan Beban Kerja yang diberikan kepada karyawan, baik itu terkait tingkatan berat, tanggungjawab, lama, sarana & prasarana maupun lingkungan kerja
2. Pemimpin dapat melakukan perbaikan gaya kepemimpinannya guna adanya peningkatan gaya kepemimpinan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Evaluasi tidak hanya dilakukan satu arah dari atasan ke karyawan namun juga dari karyawan ke atasan.
3. Penting untuk melakukan evaluasi kinerja karyawan, untuk menemukan strategi yang sesuai apakah dari peningkatan beban kerja atau dari peningkatan gaya kepemimpinan birokratis.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan maka diajukan saran juga bagi peneliti selanjutnya:

1. Objek penelitian diperluas pada beberapa jenis perusahaan dalam bisang pelayanan yang menggunakan gaya kepemimpinan birokratis
2. Variabel independen dapat dikembangkan tidak hanya berupa beban kerja datau gaya kepemimpinan birokratis.





University of Islam Malang  
**REPOSITORY**



© Hak Cipta Milik UNISMA

[repository.unisma.ac.id](http://repository.unisma.ac.id)

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. (2014). *Manajemen dan evaluasi kinerja karyawan*. Aswaja Pressind (Second, Vol. 2, Issue 1). Aswaja Pressindo.
- Anggoro, D. D. W. (2018). *Analisis efektivitas e-tax dalam meningkatkan penerimaan pajak daerah di kota malang*.
- Anwaruddin, A. (2006). *Pengembangan Model Kepemimpinan Birokrasi Di Indonesia*. 3(1991), 97–114.
- Ariani, N., & Haryanto, D. (2010). *Buku Pembelajaran Multi Media di Sekolah* (Fisrt Edit). Prestasi Pustaka.
- Darmawan, H. (2016). *Dharmawan: Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.... XXI(01)*, 76–90.
- Diana, Y. (2019). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Housekeeping Departement Pada Hotel Bintang Lagoon Resort. *Jurnal Manajemen Tools*, 53(9), 193–205.
- Fatmala, E. (2012). Analisis Hubungan Kinerja Partisipasi dan Manfaat Bagi Anggota Koperasi (Studi Kasus: KUD Puspa Mekar, Kabupaten Bandung Barat). *Forum Agribisnis : Agribusiness Forum*, 3(1), 17–32. <https://doi.org/10.29244/fagb,3,1,%p>
- Germano, M. A. (2010, June 8). Leadership Style and Organizational Impact. <https://Ala-Apa.Org/>.
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25. In *Aplikasi analisis multivariate dengan Program IBM SPSS 25* (Ninth). Universitas Diponegoro.
- Hasyim, M. A. N. (2018). Pengukuran kinerja perusahaan hotel berdasarkan kriteria Malcolm Baldrige. *Jurnal Ecodemica*, 2(1), 109–116.
- Hauck, E. L., Snyder, L. A., & Cox-Fuenzalida, L. E. (2008). Workload variability and social support: Effects on stress and performance. *Current Psychology*, 27(2), 112–125. <https://doi.org/10.1007/s12144-008-9026-x>
- Joesyiana, K. (2017). Strategi Pengembangan Industri Rumah Tangga di Kota Pekanbaru. *Valuta*, 3(1), 274–282.
- Korsgaard, M. A., Brodt, S. E., & Whitener, E. M. (2002). Trust in the face of conflict: The role of managerial trustworthy behavior and organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 312–319. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.312>
- Maita, I., A, A., & Dawiyani. (2017). Sistem Informasi Reservasi Online pada Guest House UIN Suska Riau Berbasis Web. *Jurnal Ilmiah Rekayasa Dan Manajemen Sistem Informasi*, 3(1), Hal. 85-96.
- Mariani, M., Haedarroh Shafira, N., Sri Rahayu, W., & Program Studi Akuntansi Institut Manajemen Koperasi Indonesia, M. (2020). Evaluasi Kinerja Koperasi Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pengurus Pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam Cahaya Nararay, Desa Cimekar Kec. Cileunyi Kab.Bandung). *Jurnal OPTIMA II*, 19.

- Masambe, F., Agus, S., & Sumarauw, J. (2015). *Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan inovasi pemimpin terhadap kinerja karyawan daihatsu kharisma manado*. 3(3), 939–949.
- Mukmin, S., & Prasetyo, I. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 4(2), 84–101. <https://doi.org/10.54964/manajemen.v6i1.164>
- Mukrodi, Wahyud. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja serta Implikasinya pada Komitmen Pegawai di Kantor-kantor Kementerian Agama se Provinsi Banten. *Jurnal Ekonomi Kreatif*, 2(1), 110–122.
- Mukrodi, Wahyudi. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja serta Implikasinya pada Komitmen Pegawai di Kantor-kantor Kementerian Agama se-Provinsi Banten. *Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Dinar Indonesia*, 1(1), 110–122.
- Mustafa, I. M. M. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Quality of Work Life Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Di Biro Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara. *Jurnal Mitra Manajemen*, 5(1), 43–56. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v5i1.508>
- Nyoman Saskara, I., Bendesa, I., & Riska Wulandari, P. (2014). Analisis Partisipasi Masyarakat dan Kepemimpinan terhadap Tingkat Keberhasilan Proyek Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri Perdesaan di Kecamatan Gerokgak, Buleleng-Bali. *Buletin Studi Ekonomi*, 175–183.
- Ohemeng, F. L. K., Obuobisa Darko, T., & Amoako-Asiedu, E. (2019). Bureaucratic leadership, trust building, and employee engagement in the public sector in Ghana. *International Journal of Public Leadership*, 16(1), 17–40. <https://doi.org/10.1108/ijpl-05-2019-0018>
- Paramitadewi, K. (2017). Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(6), 255108.
- Pratama, R. A., & Rahmawati, D. (2017). Identifikasi Pemanfaatan Kawasan Konservasi Mangrove di Wonorejo Surabaya. *Jurnal Teknik ITS*, 6(2), 604–606. <https://doi.org/10.12962/j23373539.v6i2.25945>
- Risanty, R. D., & Sopiyan, A. (2017). Pembuatan Aplikasi Kuesioner Evaluasi Belajar Mengajar Menggunakan Bot Telegram Pada Fakultas Teknik Universitas Muhammadiyah Jakarta (Ft-Umj) Dengan Metode Polling. *Seminar Nasional Sains Dan Teknologi, November*, 1–9. <https://jurnal.umj.ac.id/index.php/semnastek/article/view/2071/1712>
- Risnataliya, Uceng, A., & Yaqub, R. (2019). Peran Pengawasan Terhadap Pembagunan Jalan Provinsi Di Dinas Bina Marga Dan Bina Konstruksi Upt Wilayah III Parepare Kabupaten Sidenreng Rappang. *Jurnal Ilmiah Administrasi*, 7(Februari), 20–24.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Parktik. In *Rajawali Pers* (Second, Issue 2004). Rajawali.

- Robbins, S. P. (2003). *Organisations Behavior* (P. Hall (ed.); First).
- Rodahl, K. (1989). *Physiology Of Work* (pp. 10–69). Taylor & Francis.
- Rohman, M. A., & Ichsan, R. M. (2021). Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Honda Daya Anugrah Mandiri Cabang Sukabumi Malik. *Jurnal Mahasiswa Manajemen, Volume 2 No.1 (April 2021) E-ISSN 2798-1851 PENGARUH*, 2(1), 1–22.
- Siregar, A. P. (2020). Kinerja Koperasi Di Indonesia. *Vigor: Jurnal Ilmu Pertanian Tropika Dan Subtropika*, 5(1), 31–38. <https://doi.org/10.31002/vigor.v5i1.2416>
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. PT Alfabet.
- Suryani, P., Cahyono, Y., & Utami, B. D. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Produksi di PT Tuntex Garment Indonesia. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(1), 70–82.
- Susanthi, P. R. (2017). Analisis Lingkungan Internal dan eksternal dalam Mencapai Tujuan Perusahaan. *Jurnal Elektronik Rekaman*, 1(1), 31.
- Tarwaka. (2014). *Ergonomi Industri: Dasar-Dasar Ergonomi dan Implementasi di Tempat Kerja* (Second). Harapan Press.
- Wahdaniah, & Gunardi, A. (2018). Pengaruh Beban Kerja dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Majene. *Management Development and Applied Research Journal*, 1(1), 51–65.
- Waluyo, L. S., & Revianti, I. (2019). Pertukaran Sosial dalam Online Dating (Studi Pada Pengguna Aplikasi Tinder di Indonesia). *Informatik : Jurnal Ilmu Komputer*, 15(1), 21. <https://doi.org/10.52958/iftk.v15i1.1122>
- Wardani, W. (2016). Membedah Teori Sosiologi: Teori Pertukaran (Exchange Theory) George Caspar Homans. *Jurnal Studia Insania*, 4(1), 19. <https://doi.org/10.18592/jsi.v4i1.1111>
- Weber, M. (1947). *The Theory Of Social And Economic Organization* (T. Parsons (ed.); First). Free Press.
- Wijaya, A. (2017). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pekerja Di Hotel Maxone Di Kota Malang. *Parsimonia ISSN 2355-5483*, 4(3), 278–288.
- Wijono, S. (2010). *Psikologi Industri dan Organisasi: Dalam Suatu Bidang Gerak Psikologi Sumber Daya Manusia* (Fisrt). Kencana.
- Wulandari, S., ' S., & J M Marpaung, R. (2016). Analisis Beban Kerja Mental, Fisik Serta Stress Kerja Pada Perawat Secara Ergonomi di RSUD Dr. Achmad Mochtar Bukit Tinggi :954–66. SIK SERTA STRE. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau*, 4(1), 954–966.



University of Islam Malang  
**REPOSITORY**



© Hak Cipta Milik UNISMA

[repository.unisma.ac.id](http://repository.unisma.ac.id)