

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Manajemen

Manajemen sering disebut sebagai konsep dasar dalam ilmu organisasi yang memiliki peranan penting dalam mengarahkan berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pada setiap organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun non-bisnis, manajemen diperlukan untuk mengatur, mengoordinasikan, serta mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya agar kegiatan dapat berlangsung secara efektif dan efisien.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Secara etimologis, istilah manajemen berasal dari beberapa bahasa, di antaranya bahasa Latin *manus* yang berarti tangan serta bahasa Italia *maneggiare* yang bermakna mengendalikan. Istilah tersebut kemudian berkembang dalam bahasa Prancis menjadi *management* yang diartikan sebagai seni dalam mengatur dan melaksanakan suatu pekerjaan Lumingkewas dalam Hantono & Wijaya (2025).

Secara konseptual, manajemen dapat dimaknai sebagai suatu proses yang mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui pemanfaatan sumber daya yang tersedia Jannah dan Mufidah dalam Hantono & Wijaya (2025). Selain itu, manajemen juga dipandang sebagai seni dalam membimbing, mengarahkan, serta mengoordinasikan berbagai aktivitas dan sumber daya agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai Hamidah et al. dalam Hantono & Wijaya (2025).

Dalam praktiknya, manajemen tidak hanya terbatas pada dunia usaha, tetapi juga diterapkan dalam berbagai jenis organisasi, seperti instansi pemerintah, lembaga pendidikan, maupun organisasi sosial.

Hal ini menunjukkan bahwa manajemen merupakan proses yang penting dalam setiap bentuk kerja sama yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan bersama Husaini dan Fitria dalam Hantono & Wijaya (2025).

Dengan demikian, manajemen dapat disimpulkan sebagai suatu proses sekaligus seni dalam mengatur dan mengarahkan sumber daya organisasi melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Manajemen sebagai suatu disiplin ilmu sekaligus praktik meliputi berbagai aktivitas yang saling berhubungan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Fungsi-fungsi manajemen merupakan unsur dasar yang perlu dilaksanakan secara berkesinambungan untuk mengelola sumber daya secara efektif dan efisien. Empat fungsi utama manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, menjadi dasar dalam setiap pengambilan keputusan serta pelaksanaan kegiatan organisasi (Hantono & Wijaya 2025).

Setiap fungsi tersebut memiliki peranan penting dan saling mendukung dalam menghasilkan kinerja yang optimal. Perencanaan merupakan tahap awal yang sangat penting, di mana manajer menetapkan tujuan serta menyusun langkah-langkah untuk mencapainya. Selanjutnya, pada proses pengorganisasian, manajer mengatur sumber daya dan membagi tugas secara tepat agar setiap anggota organisasi memahami peran serta tanggung jawabnya. Fungsi kepemimpinan berperan dalam mengarahkan dan mendorong kerja sama tim, sedangkan pengendalian bertujuan memastikan seluruh kegiatan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (Hantono & Wijaya 2025).

Secara keseluruhan, penerapan keempat fungsi manajemen tersebut membentuk suatu siklus pengelolaan yang dinamis, sehingga organisasi mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan, menghadapi tantangan, serta mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dengan memahami dan menerapkan fungsi-fungsi tersebut secara tepat, manajer dapat meningkatkan efektivitas serta kinerja organisasi secara menyeluruh (Hantono & Wijaya 2025).

Fungsi manajemen yang dikenal dengan konsep POAC (*planning, organizing, actuating, controlling*) meliputi beberapa hal sebagai berikut (Hantono & Wijaya 2025):

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan proses penetapan tujuan organisasi, penyusunan strategi untuk mencapainya, serta pengembangan rencana kegiatan yang akan dilaksanakan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah proses pengelompokan kegiatan, penentuan struktur organisasi, serta pembagian tugas dan tanggung jawab kepada setiap unit kerja, termasuk penetapan hubungan antarbagian dalam organisasi.

b. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan merupakan upaya untuk menggerakkan dan memotivasi anggota organisasi agar bersedia dan berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

c. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah proses pemantauan, pengukuran, serta evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan, disertai tindakan korektif apabila terjadi penyimpangan agar tetap sesuai dengan rencana.

2.1.2 Pengertian Organisasi

Istilah organisasi secara etimologis berasal dari bahasa Yunani, yaitu ***organon***, yang berarti alat atau tempat berkumpulnya sekelompok orang. Sementara itu, dalam bahasa Latin dikenal kata ***organizare*** yang bermakna susunan dari bagian-bagian memiliki keterkaitan dan ketergantungan satu dengan lainnya.

Dalam bahasa Inggris, kata ***organize*** dipahami sebagai suatu kesatuan yang utuh dan tersusun dari bagian-bagian yang memiliki hubungan satu sama lain Mahyuddin et al., dalam Simarmata et al.(2022).

Organisasi dapat diartikan sebagai wadah yang menghimpun sejumlah individu untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal.

Selain itu, organisasi juga dipahami sebagai tempat berkumpulnya orang-orang yang menjalankan kerja sama secara sistematis, rasional, terencana, terarah, dan terkendali guna mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Sumber daya yang dimanfaatkan dalam organisasi meliputi dana, mesin, metode kerja, serta lingkungan di sekitar organisasi (Simarmata et al., 2022).

2.1.2.1 Ciri – Ciri Organisasi

Organisasi memiliki karakteristik khusus yang membedakannya dari bentuk aktivitas sosial lainnya. Berdasarkan pengertian tersebut, beberapa ciri organisasi antara lain: (a) memiliki tujuan dan sasaran yang jelas, (b) adanya peraturan atau tata tertib yang harus dipatuhi, (c) terdapat kerja sama antaranggota, dan (d) adanya koordinasi dalam pembagian tugas maupun wewenang (Simarmata et al., 2022). Menurut Nurlaila dan Sobirin dalam Simarmata et al., (2022), ciri-ciri organisasi meliputi:

1. Organisasi terdiri atas dua orang atau lebih yang bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
2. Organisasi memiliki tujuan bersama yang hendak dicapai sehingga setiap kegiatan harus terarah secara jelas.
3. Kerja sama merupakan unsur utama, di mana setiap anggota saling mendukung demi tercapainya tujuan organisasi.
4. Organisasi mempunyai aturan yang wajib ditaati serta pembatasan dalam penggunaan sumber daya untuk kepentingan bersama.
5. Terdapat pembagian tugas sesuai kebutuhan organisasi dengan mempertimbangkan bidang pekerjaan dan sasaran yang ingin dicapai.

Sementara itu, Tanjung et al., dalam Simarmata et al., (2022) menjelaskan bahwa organisasi modern memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

1. Adanya pembagian kerja berdasarkan spesialisasi.
2. Memiliki prinsip atau asas organisasi yang jelas.
3. Mampu mengelola informasi secara cepat.
4. Memiliki unsur-unsur organisasi yang lengkap.
5. Tingginya penggunaan tenaga staf dalam kegiatan organisasi.
6. Organisasi terus mengalami perkembangan menjadi lebih besar.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dalam ilmu manajemen yang menitikberatkan pada peran manusia sebagai aset terpenting dalam organisasi. MSDM tidak hanya berfokus pada pengelolaan tenaga kerja, tetapi juga mencakup pendekatan strategis dalam mengatur, mengembangkan, serta mengoptimalkan potensi sumber daya manusia agar mampu memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan individu, organisasi, maupun masyarakat (Hudiyah et al., 2025).

2.1.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler dalam Hudiyah et al. (2025), manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah proses yang meliputi kegiatan memperoleh, melatih, mengevaluasi, serta memberikan kompensasi kepada karyawan, sekaligus mengelola hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan aspek keadilan dalam organisasi. Definisi ini menunjukkan bahwa MSDM mencakup seluruh siklus pengelolaan karyawan, mulai dari proses rekrutmen hingga pemberian penghargaan secara adil (Hudiyah et al., 2025).

Sejalan dengan pendapat tersebut, Mathis dan Jackson dalam Hudiayah et al., (2025) menyatakan bahwa MSDM merupakan suatu sistem formal yang dirancang untuk memastikan pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, efisien, dan berkelanjutan sehingga organisasi mampu mencapai keunggulan kompetitif.

Selain itu, Bintoro dan Daryanto dalam Siagian (2023) menjelaskan bahwa MSDM merupakan ilmu yang mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Mangkunegara dalam Siagian (2023) MSDM adalah rangkaian kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, pelaksanaan, serta pengawasan terhadap proses pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, hingga pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan. Sementara itu, Hasibuan dalam Siagian (2023) menyatakan bahwa MSDM merupakan ilmu dan seni dalam mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar berjalan secara efektif dan efisien sehingga mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu, seni, dan proses pengelolaan tenaga kerja yang dilakukan secara terencana melalui kegiatan rekrutmen, pengembangan, pemberian kompensasi, pemeliharaan, serta pengawasan hubungan kerja agar sumber daya manusia dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Larasati dalam Siagian (2023), tujuan MSDM terdiri atas beberapa aspek, yaitu sebagai berikut:

1. Tujuan Sosial, yaitu agar organisasi mampu menjalankan tanggung jawab sosial dan etis kepada masyarakat serta meminimalkan dampak negatif yang mungkin timbul.

2. Tujuan Organisasional, yaitu membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui penentuan sasaran yang jelas dan terarah.
3. Tujuan Fungsional, yaitu menjaga agar fungsi MSDM tetap berjalan sesuai kebutuhan organisasi sehingga mampu memberikan kontribusi secara optimal.
4. Tujuan Individual, yaitu membantu karyawan dalam mencapai tujuan pribadi melalui pelaksanaan pekerjaan di dalam organisasi.

Secara umum, manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja yang dimiliki organisasi agar dapat memberikan kontribusi lebih besar terhadap kinerja perusahaan.

Divisi sumber daya manusia dalam perusahaan memiliki tanggung jawab untuk mengelola dan mengawasi sumber daya yang ada agar tetap berjalan sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) perusahaan. Pada dasarnya, manajemen sumber daya manusia juga bertujuan memberikan aturan kerja yang jelas sesuai tugas pokok dan tanggung jawab pada setiap jabatan sehingga produktivitas perusahaan dapat meningkat.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia dibutuhkan oleh manajer fungsional maupun manajer operasional dalam mengelola seluruh karyawan secara lebih efektif (Siagian 2023).

2.1.3.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hamali dalam Asnora (2024) meliputi beberapa aspek sebagai berikut:

a. Perencanaan

Perencanaan merupakan kegiatan memperkirakan kebutuhan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan. Kegiatan ini mencakup penyusunan program kepegawaian, seperti pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, hingga pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah proses mengatur tenaga kerja melalui pembagian tugas, penetapan hubungan kerja, pendelegasian wewenang, serta pengoordinasian dalam suatu struktur organisasi. Struktur organisasi yang baik akan membantu tercapainya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan dan Pengadaan

Pengarahan merupakan kegiatan memberikan petunjuk serta bimbingan kepada karyawan agar mampu bekerja sama dan melaksanakan tugas secara efektif serta efisien. Sementara itu, pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi guna memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengawasi serta mengarahkan karyawan agar mematuhi peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Jika terjadi penyimpangan, maka perlu dilakukan tindakan perbaikan agar pelaksanaan tetap berjalan sesuai rencana.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan upaya meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan serta pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan saat ini maupun masa mendatang.

f. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa berupa uang maupun barang kepada karyawan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Pemberian kompensasi harus didasarkan pada prinsip adil dan layak.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan proses menyelaraskan kepentingan organisasi dengan kebutuhan karyawan sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis, selaras, dan saling memberikan manfaat.

h. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah usaha untuk mempertahankan serta meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mampu bekerja secara maksimal di dalam organisasi.

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia karena berperan penting dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Hal ini mencerminkan tingkat kesadaran serta kesediaan karyawan untuk mematuhi peraturan yang berlaku.

j. Pemberhentian

Pemberhentian adalah berakhirnya hubungan kerja antara karyawan dan organisasi yang dapat terjadi karena berbagai alasan, seperti keinginan karyawan, kebijakan organisasi, berakhirnya masa kontrak kerja, maupun karena pensiun.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi seluruh aktivitas yang berhubungan dengan pengelolaan tenaga kerja, seluruh fungsi tersebut dijalankan untuk mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas, disiplin, produktif, serta mampu menunjang tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.4 Beban Kerja

Beban kerja salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan jumlah tugas atau pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Tingkat beban kerja yang diberikan kepada karyawan perlu diperhatikan oleh organisasi agar pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien.

2.1.4.1 Pengertian Beban Kerja

Beban kerja mencerminkan jumlah tugas atau tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu, dengan memperhatikan kemampuan yang dimilikinya.

Menurut Yuniarsih dan Suwatno dalam Budiasa (2021), beban kerja merupakan sejumlah proses atau aktivitas yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi secara sistematis dalam jangka waktu tertentu untuk memperoleh informasi mengenai efisiensi dan efektivitas kerja organisasi. Kasmir dalam Budiasa (2021) menyatakan bahwa beban kerja adalah perbandingan antara keseluruhan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan waktu standar yang telah ditentukan. Sementara itu, Munandar dalam Budiasa (2021) menjelaskan bahwa beban kerja adalah tugas-tugas yang wajib diselesaikan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu dengan memanfaatkan kemampuan, keterampilan, serta potensi yang dimiliki.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa beban kerja merupakan sejumlah tugas atau tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu dengan memanfaatkan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.4.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Beban kerja yang diterima karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari lingkungan kerja maupun kondisi individu pekerja. Menurut Harini et al., dalam Budiasa (2021), faktor-faktor yang memengaruhi beban kerja dibedakan menjadi dua, yaitu faktor eksternal dan faktor internal.

1. Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar individu atau pekerja yang dapat memengaruhi beban kerja, antara lain:

1) Tugas yang dilakukan

Tugas yang bersifat fisik meliputi kondisi tempat kerja, tata ruang, alat dan sarana kerja, serta sikap kerja. Selain itu, terdapat pula tugas yang bersifat mental seperti tingkat kesulitan pekerjaan, kompleksitas pekerjaan, pendidikan atau pelatihan yang dimiliki, serta tanggung jawab pekerjaan.

2) Organisasi kerja

Berkaitan dengan pengaturan waktu kerja, seperti lamanya jam kerja, waktu istirahat, sistem kerja bergilir, kerja malam, sistem pengupahan, struktur organisasi, serta pembagian tugas dan wewenang.

3) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja mencakup lingkungan fisik, biologis, dan psikologis yang dapat memengaruhi kondisi kerja karyawan.

2. Faktor Internal

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pekerja sebagai respons terhadap beban kerja yang diterima. Faktor ini meliputi kondisi fisik maupun psikologis individu. Faktor fisik mencakup jenis kelamin, usia, ukuran tubuh, status gizi, serta kondisi kesehatan. Sementara itu, faktor psikologis meliputi motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, dan kepuasan kerja (Budiasa 2021).

Selain itu, Gibson dalam Budiasa (2021) menyatakan bahwa beban kerja juga dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor lain, seperti tekanan waktu, jadwal kerja, konflik peran, kebisingan lingkungan kerja, banyaknya informasi yang harus diproses, kondisi suhu lingkungan kerja, pekerjaan yang bersifat berulang, serta tingkat tanggung jawab pekerjaan yang dimiliki karyawan.

2.1.4.3 Indikator Beban Kerja

Indikator beban kerja digunakan untuk mengetahui tingkat tuntutan pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di dalam organisasi. Dalam penelitian ini, indikator beban kerja yang digunakan mengacu pada pendapat Putra dalam Budiasa (2021), yang terdiri atas beberapa aspek sebagai berikut:

1. Target yang harus dicapai

Pandangan individu mengenai besarnya target pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

2. Kondisi pekerjaan

Keadaan pekerjaan yang dihadapi karyawan, seperti kebutuhan untuk mengambil keputusan secara cepat atau menghadapi situasi kerja yang tidak terduga.

3. Penggunaan waktu kerja

Waktu yang dimanfaatkan karyawan untuk melaksanakan aktivitas yang berkaitan langsung dengan penyelesaian pekerjaan.

4. Standar pekerjaan

Pandangan individu mengenai standar kerja yang harus dipenuhi serta jumlah tugas yang wajib diselesaikan dalam batas waktu yang telah ditentukan.

Indikator-indikator tersebut dijadikan acuan dalam penyusunan instrumen penelitian guna menilai tingkat beban kerja yang dirasakan oleh karyawan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan termasuk elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena menggambarkan sejauh mana individu mampu menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kinerja yang baik memberikan kontribusi terhadap tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu, pemahaman mengenai kinerja karyawan menurut para ahli diperlukan guna meningkatkan produktivitas serta keberhasilan organisasi.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berhubungan erat dengan sasaran strategis organisasi, tingkat kepuasan pelanggan, serta peran yang diberikan dalam mencapai tujuan ekonomi organisasi.

Menurut Armstrong dan Baron dalam Budiasa (2021), kinerja adalah hasil pekerjaan yang berhubungan dengan tujuan strategis organisasi dan memberikan kontribusi terhadap keberhasilan perusahaan. Menurut Simamora dalam Budiasa (2021), kinerja karyawan dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan individu dalam memenuhi standar pekerjaan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pendapat lain menyatakan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia guna menghasilkan hasil kerja yang optimal, Johari et al., dalam Budiasa (2021). Sementara itu, Wibowo dalam Budiasa (2021) menjelaskan bahwa kinerja berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan serta hasil yang diperoleh dari pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kinerja tidak hanya menitikberatkan pada hasil akhir pekerjaan, tetapi juga mencakup proses pelaksanaan pekerjaan tersebut.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk menghasilkan pekerjaan secara optimal, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan serta standar yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2.1.5.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan organisasi tempat karyawan bekerja.

Menurut Kasmir dalam Budiasa (2021), terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, baik yang berkaitan dengan hasil kerja maupun perilaku kerja, yaitu kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja.

Sementara itu, Mangkunegara dalam Budiasa (2021) menyatakan bahwa pencapaian kinerja karyawan dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor individu dan faktor lingkungan organisasi.

1. Faktor individu

Faktor ini berkaitan dengan kondisi psikologis individu, di mana seseorang yang memiliki integritas tinggi antara fungsi psikis dan fisiknya akan mampu berkonsentrasi dengan baik dalam bekerja. Hal tersebut menjadi modal penting bagi individu dalam mengelola serta mengoptimalkan potensi yang dimiliki guna mewujudkan tujuan organisasi.

2. Faktor lingkungan organisasi

Faktor ini berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja yang dapat mendukung pencapaian kinerja karyawan, seperti kejelasan uraian jabatan, target kerja yang menantang, komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang kondusif, peluang pengembangan karier, serta tersedianya fasilitas kerja yang memadai.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan organisasi, yang dapat mendukung tercapainya hasil kerja secara optimal.

2.1.5.3 Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat dinilai melalui berbagai indikator yang menggambarkan hasil kerja sekaligus perilaku kerja individu dalam organisasi. Dalam penelitian ini, indikator kinerja karyawan yang digunakan mengacu pada pendapat Bernardin dan Russel dalam Budiasa (2021) yang terdiri atas beberapa aspek sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Tingkat mutu pekerjaan yang dihasilkan karyawan berdasarkan standar yang telah ditetapkan.

2. Kuantitas kerja

Banyaknya tugas yang dapat diselesaikan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu.

3. Ketepatan waktu

Kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan.

4. Efektivitas

Kemampuan karyawan dalam memanfaatkan sumber daya organisasi secara optimal untuk menghasilkan hasil kerja yang maksimal.

5. Pengawasan

Kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas secara mandiri tanpa bergantung pada arahan terus-menerus dari atasan.

6. Hubungan antar karyawan

Kemampuan karyawan dalam membangun hubungan kerja serta menjalin kerja sama yang baik dengan rekan kerja di dalam organisasi.

2.2 Penelitian Sebelumnya Yang Relevan

Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan telah banyak diteliti di berbagai bidang dengan hasil yang beragam, berikut tabel penelitian terdahulu.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Tahun	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Mudrika, Simanjuntak, dan Tarigan (2021)	Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera	Deskriptif dan kausal dengan pendekatan kuantitatif, analisis deskriptif dan regresi linier berganda, 50 responden	Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik parsial maupun simultan bersama stres kerja dan lingkungan kerja	Menggunakan tiga variabel independent, indikator beban kerja menggunakan Nabawi (2019) dan indikator kinerja menggunakan Erawati dkk. (2017), objek penelitian perusahaan jalan tol
2	Nabila dan Syarvina (2022)	Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap	Deskriptif kuantitatif, analisis skor interpretasi	Beban kerja tidak berpengaruh signifikan	Indikator beban kerja menggunakan Munandar (2010)

No	Peneliti & Tahun	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
		Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan	kuesioner Likert, 35 responden	secara umum, namun berpengaruh negatif dan signifikan pada Divisi SDM	dan indikator kinerja menggunakan Masram (2017), objek penelitian perusahaan perkebunan BUMN
3	Rutumalesy Sherly (2023)	Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Maluku	Kuantitatif, regresi linear sederhana, 7 responden	Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Indikator beban kerja menggunakan Soejipto (2016) dan indikator kinerja menggunakan Hasibuan (2014), objek penelitian instansi pemerintah dengan jumlah sampel sangat kecil
4	Maulana, Amanda, dan Sumardin (2023)	<i>The Influence of Jobs Satisfacionand and Workload on Employee Perfomance at PT Angkasa Aviassi Servis Branch Pekanbaru</i>	Kuantitatif, regresi linier berganda, uji t, uji F, koefisien determinasi, 34 responden	Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan, sementara kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan	Menambahkan variabel kepuasan kerja, indikator beban kerja dan kinerja menggunakan Koesomowidjojo (2017) dan Kasmir (2016), objek penelitian perusahaan <i>ground handling</i> penerbangan
5	Indriani, Joesyiana, Lusmanda (2023)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Bebn Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Perkreditan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Kantor Kas Hangtuah	Kuantitatif, teknik analisis statistik deskriptif dan inferensial, regresi linier berganda, 43 responden	Beban kerja berpengaruh negatif namun tidak signifikan, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan	Menambahkan variabel disiplin kerja, indikator beban kerja menggunakan Suwatno dalam I Komang (2021) dan indikator kinerja menggunakan Edison (2017), objek penelitian perusahaan perbankan nasional

No	Peneliti & Tahun	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
6	Indrayana dan Putra (2024)	Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Kuantitatif, <i>purposive sampling</i> , regresi linier berganda, 71 responden	Beban kerja dan stres kerja berpengaruh negatif signifikan, lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan	Menggunakan tiga variabel independent, indikator beban kerja menggunakan Ali dkk. (2022) dan indikator kinerja menggunakan Damayanti & Subagja (2023), objek penelitian perusahaan perbankan rakyat

Sumber: Diolah peneliti (Nadya Lismaati Maulina, 2026).

Berdasarkan enam penelitian terdahulu, terdapat persamaan dengan penelitian ini, yaitu sama-sama mengkaji pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Adapun kebaruan penelitian ini terletak pada objek penelitian, yaitu PT. Arjuna Cemerlang Motors Cabang Cikarang yang bergerak di bidang dealer otomotif dan belum pernah menjadi objek penelitian sebelumnya.

Selain itu, penelitian ini hanya menggunakan dua variabel, yaitu beban kerja dan kinerja karyawan, sehingga analisis dapat difokuskan secara lebih mendalam pada hubungan antara kedua variabel tersebut.

2.3 Kerangka Berpikir

Kinerja karyawan pada dasarnya merupakan cerminan dari kemampuan seorang karyawan dalam menuntaskan tugas serta tanggung jawab yang diembannya.

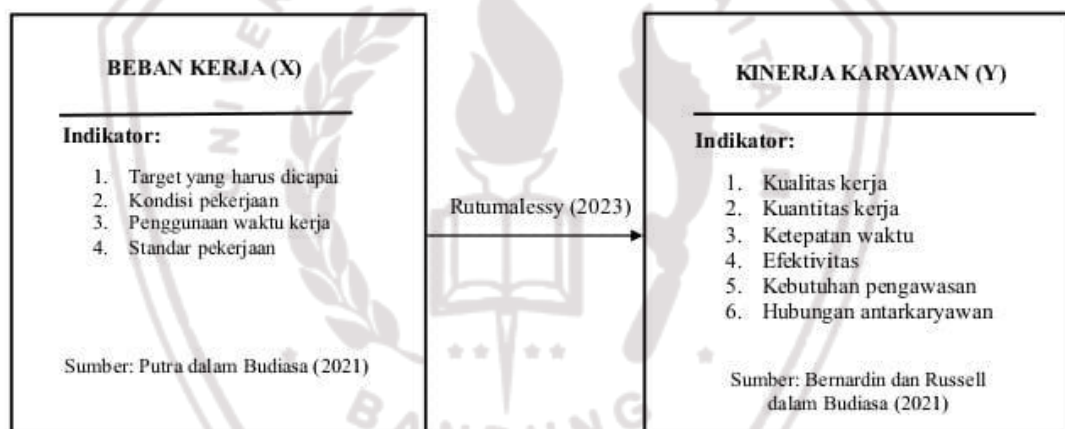
Bernardin dan Russell dalam Budiasa (2021) menguraikan enam indikator yang dapat digunakan untuk menilai kinerja tersebut, yakni kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kebutuhan pengawasan, serta hubungan antar karyawan. Karyawan cenderung mencapai kinerja yang optimal apabila tugas yang dikerjakannya masih selaras dengan kapasitas dan kemampuan yang ia miliki.

Salah satu faktor yang turut menentukan tercapainya kondisi tersebut adalah beban kerja yang harus dijalani karyawan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Merujuk pada Putra dalam Budiasa (2021), beban kerja dapat dipahami sebagai sekumpulan tugas dan tanggung jawab yang wajib diselesaikan oleh karyawan dalam rentang waktu tertentu, sesuai dengan kapasitas yang dimilikinya. Apabila beban yang ditanggung telah melebihi batas kapasitas tersebut, muncul potensi kelelahan baik dari sisi fisik maupun psikis, yang pada akhirnya dapat berdampak pada menurunnya kualitas maupun kuantitas hasil kerja. Meski demikian, arah pengaruh ini tidak selalu konsisten pada setiap konteks penelitian. Rutumaleasy (2023) yang meneliti pegawai Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Maluku menemukan bahwa beban kerja berdampak negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Di sisi lain, Maulana, Amanda, dan Sumardin (2023) pada PT. Angkasa Aviassi Servis *Branch* Pekanbaru, serta Mudrika, Simanjuntak, dan Tarigan (2021) pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera, memperoleh temuan yang berlawanan, yakni beban kerja justru berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variasi arah temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh beban kerja terhadap kinerja bersifat kontekstual - bergantung pada karakteristik sektor, budaya organisasi, serta sejauh mana kapasitas individu karyawan mampu mengakomodasi tuntutan pekerjaan yang dihadapinya.

Pada PT. Arjuna Cemerlang Motors Cabang Cikarang, teridentifikasi sejumlah indikasi yang menunjukkan adanya persoalan pada kedua aspek tersebut secara bersamaan. Dari sisi beban kerja, kondisi ini tercermin dari *hour spent* yang secara konsisten melampaui *hour available*, capaian *workshop efficiency* yang masih di bawah target, serta praktik perangkapan tugas (*double job*) pada sebagian karyawan.

Pada periode yang sama, sejumlah capaian kinerja seperti *Customer Satisfaction Index* (CSI), pencapaian *labor sales*, serta tingkat kedisiplinan kehadiran karyawan juga belum menunjukkan hasil yang optimal. Kemunculan kedua kondisi ini secara bersamaan menjadi dasar dugaan awal bahwa terdapat keterkaitan antara beban kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan ini, meskipun arah pengaruh yang sesungguhnya baru dapat dipastikan melalui pengujian empiris.

Dengan demikian, beban kerja yang tercermin melalui indikator target yang harus dicapai, kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja, serta standar pekerjaan diduga memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan yang diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kebutuhan pengawasan, dan hubungan antar karyawan. Keterkaitan antara kedua variabel tersebut selanjutnya digambarkan melalui kerangka pemikiran penelitian pada gambar berikut ini.



Gambar 2. 1 Diagram Kerangka Berpikir

Sumber : Diolah Peneliti (Nadya Lismawati Maulina ,2026).

2.4 Hipotesis Penelitian

Perumusan hipotesis merupakan tahap ketiga dalam proses penelitian setelah penyusunan landasan teori dan kerangka berpikir. Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Disebut sementara karena jawaban tersebut masih didasarkan pada teori yang relevan dan belum didukung oleh data empiris yang diperoleh melalui proses pengumpulan data.

Dengan demikian, hipotesis dapat diartikan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah, bukan jawaban yang telah dibuktikan secara empiris (Sugiyono, 2023).

Bentuk hipotesis penelitian memiliki keterkaitan erat dengan jenis rumusan masalah yang digunakan. Jika ditinjau dari tingkat eksplanasinya, rumusan masalah penelitian terdiri atas tiga jenis, yaitu deskriptif (variabel tunggal), komparatif (perbandingan), dan asosiatif (hubungan). Sejalan dengan hal tersebut, hipotesis penelitian juga dibedakan menjadi tiga jenis, yaitu hipotesis deskriptif, komparatif, dan asosiatif atau hubungan (Sugiyono, 2023).

Hipotesis asosiatif merupakan dugaan sementara terhadap rumusan masalah yang bersifat hubungan, yaitu yang mengkaji keterkaitan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2023). Berdasarkan kerangka pemikiran, landasan teori, serta hasil penelitian terdahulu yang telah diuraikan, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- H_0 : Beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Arjuna Cemerlang Motors Cabang Cikarang.
- H_1 : Beban kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Arjuna Cemerlang Motors Cabang Cikarang.