

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Teori Keadilan

Teori Keadilan (Equity Theory) Teori yang dikenalkan oleh Adams (1963) dalam Andreas & Ariawan, (2023) dengan nama Equity Theory yang menyatakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan, dan ketidakadilan.

2. Teori Motivasi Abraham Maslow (Hierarki Kebutuhan (Need Hierarchy Theory))

Teori hierarki kebutuhan merupakan teori kebutuhan dasar yang digagas oleh Abraham Maslow dalam Rahmi *et al.*, (2022). Dalam teori ini, Abraham Maslow meyakini bahwa semua manusia telah memiliki sesuatu sejak lahir kecenderungan dan perjuangan untuk mengaktualisasikan diri. Upaya untuk aktualisasi diri termasuk dalam hierarki yang berbentuk piramida, dimana masing-masing manusia mempunyai tingkatan kebutuhan yang harus dipenuhi agar dapat terpuaskan dan menjadi motivator tindakan di setiap tingkatan. Pertama, kebutuhan fisiologis, bahwa kebutuhan fisiologis mudah diidentifikasi didorong untuk memenuhinya sampai mereka merasa terpenuhi. Beberapa di antaranya seperti oksigen, makan, minum, berteduh dan lain sebagainya. Kedua, kebutuhan keamanan. Seseorang akan termotivasi

untuk memenuhi kebutuhan rasa amannya jika kebutuhan sebelumnya telah terpenuhi. Kebutuhan keselamatan terdiri dari keamanan bagi diri sendiri, baik fisik maupun mental, perlindungan dan kebebasan. Ketiga, kebutuhan akan cinta dan rasa memiliki. Kebutuhan akan kasih sayang adalah kebutuhan seperti rasa saling memiliki, rasa saling menerima, rasa saling sayang dan ada rasa hangat dalam keluarga. Kebutuhan akan cinta melibatkan sikap memberi dan menerima. Seseorang akan tergerak untuk mencapai kebutuhannya rasa cinta, karena setiap individu akan mendambakan rasa memiliki terhadap suatu kelompok. Keempat, kebutuhan penghargaan, kebutuhan akan harga diri. Maslow membaginya menjadi dua kategori, yaitu kebutuhan bagian terendah dan bagian tertinggi. Kebutuhan harga diri merupakan kebutuhan ego yang berkaitan dengan keinginan individu. Kelima, kebutuhan aktualisasi diri yang merupakan puncak hierarki kebutuhan Abraham Maslow.

3. Teori Workload

Teori Workload menurut Heuy dan Wicknes (1993) dalam Mardiana & Fachrudiy Asj'ari, (2022), beban kerja merupakan kemampuan kerja suatu tenaga kerja yang berbeda-beda satu sama lain dan sangat bergantung pada tingkat keterampilan, kebugaran fisik, kondisi gizi, jenis kelamin, umur dan ukuran tubuh pekerja yang bersangkutan yang menyatakan bahwa beban kerja mempengaruhi kinerja, dimana beban kerja tinggi maka akan menimbulkan kesalahan yang dapat muncul akibat ketidakmampuan karyawan mengatasi tuntutan dalam bekerja, sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

4. Kinerja Karyawan

a. Teori Kinerja

Teori kinerja merupakan penjelasan tentang pembentukan kinerja individu karyawan, di antaranya adalah (Faisal, 2017):

- 1) Teori Kinerja dan Pengembangannya (*A Theory of Performance and Development*)

Teori ini dikembangkan oleh Atkinson dan Winston (1974), dalam (Faisal, 2017), menyatakan bahwa prestasi kumulatif seseorang dimasa depan ditentukan oleh interaksi antara tingkat kinerja saat bekerja dan waktu yang dihabiskan pada pekerjaan. Kinerja saat bekerja dipengaruhi oleh efisiensi tugas dan kemampuan pribadi, sedangkan waktu yang dihabiskan dipengaruhi oleh motivasi untuk tugas dan aktivitas lainnya. Kemampuan, motif, pengetahuan, keyakinan, dan konsepsi pribadi seseorang dipengaruhi oleh lingkungan formatif (pertumbuhan dan perkembangan).

- 2) *Performance Dimension Theory*

Menurut Blumberg dan Pringle (1982) dalam (Faisal, 2017), model ini menjelaskan bahwa, kinerja seseorang adalah fungsi dari kapasitas (kemampuan), kemauan, dan kesempatan yang dimiliki untuk melakukan tugas. Meskipun model ini berhubungan khusus dengan kinerja, tetapi dapat juga diterapkan pada perilaku lainnya.

3) *Motivation and Performance Model*

Menurut Carrell *et al.* (1995), dalam (Faisal, 2017), model ini menyatakan bahwa karyawan menetapkan harapan dan tujuan dalam menyelesaikan pekerjaan, dan evaluasi hasil pekerjaan tersebut menjadi dasar pemberian umpan balik dan penghargaan oleh organisasi. Karyawan akan menetapkan kembali tujuan dan harapan baru jika imbalan yang diterima dianggap adil dan sesuai dengan kinerjanya.

b. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja pada dasarnya adalah suatu yang diberikan karyawan dalam menentukan seberapa banyak mereka memberikan kontribusi pada perusahaan dalam bentuk hasil produksi mau pun pelayanan yang disajikan (Farisi *et al.*, 2020). Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika (Rivai, 2020)

Pada dasarnya kinerja sangat mempengaruhi kualitas dari suatu perusahaan, dimana kinerja menentukan tingkat keberhasilan dari jalannya suatu perusahaan dari tahun ke tahun yang dihasilkan oleh sumber daya manusia yang memiliki perusahaan sesuai standar kerja yang telah ditetapkan. Rendahnya suatu kinerja karyawan dalam

perusahaan merupakan suatu masalah yang banyak dijumpai dalam perusahaan. Rendahnya kinerja menjadi salah satu yang mencerminkan dari ketidak keberhasilan perusahaan dalam mengembangkan karyawan yang sesuai dengan standar perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan, ini akan menjadi ancaman serius bagi perusahaan apabila kinerja karyawan tidak segera diperbaiki.

Dalam melaksanakan kerjanya, karyawan menghasilkan sesuatu yang disebut dengan kinerja. Kinerja merupakan hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama (Rivai, 2020).

Kesimpulan yang dapat diambil yaitu kualitas sumber daya manusia diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan karena mempengaruhi kualitas dan reputasi perusahaan.

c. Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Faktor-faktor kinerja karyawan yaitu terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal:

1) Faktor Internal

Faktor internal dari kinerja karyawan yaitu adanya dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang, dengan adanya dorongan dari dalam diri karyawan yang mempengaruhi, menyalurka, dan memelihara perilaku SDM agar dapat bekerja sesuai dengan ketentuan organisasi (Alfatah Hirarto & Sartika, 2021).

2) Faktor Eksternal

Faktor eksternal dari kinerja karyawan yaitu pemimpin, pemimpin menjadi sosok yang penting dalam menggerakkan sebuah organisasi, dengan pemimpin yang berkompeten dan mampu memahami karakteristik karyawan mampu mengelola dan mengarahkan karyawan hingga sesuai dengan tujuan organisasi (Alfatah Hirarto & Sartika, 2021).

d. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2013) dalam (Desani *et al.*, 2019) indikator kinerja, yaitu:

1) Kualitas

Kualitas adalah tingkat ukuran untuk hasil pekerjaan karyawan. Kualitas juga menjadi indikator acuan dikarenakan kualitas berpengaruh terhadap terhadap kemajuan dan kemunduran suatu instansi.

2) Kuantitas

Kuantitas adalah jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan. Jumlah pekerjaan tersebut bisa dinilai dengan target saat perencanaan deskripsi pekerjaan, jadi penilaian kuantitas kinerja menjadi lebih mudah.

3) Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas adalah usaha atau upaya menyelesaikan pekerjaan untuk mewujudkan suatu yang diinginkan sesuai dengan tugas yang diberikan instansi.

4) Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah sikap atau perilaku sungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan yang telah diberikan kepada karyawan.

5. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Kebudayaan adalah suatu sistem nilai dianut oleh suatu lingkungan, baik lingkungan keluarga, sekolah, kerja, sampai pada masyarakat luas (Tajuddin *et al.*, 2020). Budaya organisasi adalah apa yang dirasakan oleh karyawan dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola kepercayaan, nilai, dan harapan. Organisasi hanya dapat beroperasi secara efisien ketika nilai yang dibagikan ada di antara karyawan (Ilham *et al.*, 2021).

Setiap budaya organisasi mempunyai peranan yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam kegiatan organisasi, karena menciptakan budaya organisasi yang kuat dapat menjadi dasar untuk mencapai tujuan organisasi (Al Ghifari *et al.*, 2022). Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersamaan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi memiliki peranan yang penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi dan setiap organisasi mempunyai suatu budaya yang antara satu organisasi dengan yang lain memiliki sisi unik tersendiri.

Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah yang terkait. Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi (Al Ghifari *et al.*, 2022).

b. Fungsi-fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbin dan Coulter (2012) dalam (Liana, 2020) ada 5 fungsi budaya organisasi:

- 1) Budaya mempunyai peran dalam menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- 2) Budaya memberikan rasa identitas ke anggotanya.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada kepentingan diri sendiri pribadi seseorang.
- 4) Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, budaya menjadi perekat sosial dengan memberikan standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan.
- 5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

c. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbin dalam (Liana, 2020) mengemukakan bahwa karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

- 1) Inisiatif individual, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan kemerdekaan yang dimiliki individu.
- 2) Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu suatu tingkat dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
- 3) Pengarahan, yaitu kemampuan organisasi menciptakan tujuan yang jelas dan menetapkan harapan kinerja.
- 4) Integritas, yaitu tingkatan dimana unit dalam organisasi didorong untuk beroperasi dengan cara terkoordinasi.
- 5) Dukungan pimpinan, yaitu tingkatan dimana pimpinan mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan pada bawahannya.
- 6) Kontrol, yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku pekerja.
- 7) Identitas, yaitu tingkatan dimana anggota mengidentifikasi Bersama organisasi secara keseluruhan dari pada dengan kelompok kerja atau bidang keahlian professional tertentu.
- 8) Pemberian penghargaan, yaitu suatu tingkatan dimana alokasi *reward*, kenaikan gaji, atau promosi, didasarkan pada kriteria kinerja pekerja, dan bukan pada senioritas atau favoritisme.

- 9) Toleransi terhadap konflik, yaitu, suatu tingkatan dimana pekerja didorong menyampaikan konflik dan kritik secara terbuka.
- 10) Pola komunikasi, yaitu suatu tingkatan dimana komunikasi organisasional dibatasi pada kewenangan hirarki formal.

d. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Wirawan (2010) dalam (Siwi *et al.*, 2020) variabel budaya organisasi diukur melalui persepsi responden terhadap enam indikator budaya organisasi yaitu:

- 1) Pelaksanaan norma adalah peraturan perilaku yang menentukan respon karyawan atau yang dianggap tepat dan tidak tepat di dalam situasi tertentu.
- 2) Pelaksanaan nilai-nilai adalah pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan nilai-nilai berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus dilakukan.
- 3) Kepercayaan dan filsafat adalah kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi dan filsafat adalah pendapat organisasi mengenai hakikat atau esensi sesuatu.
- 4) Pelaksanaan kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari generasi ke generasi lainnya.

- 5) Pelaksanaan seremoni adalah peranan budaya organisasi atau tindakan kolektif pemujaan budaya yang dilakukan secara turun menurun mengingatkan dan memperkuat nilai-nilai budaya.
- 6) Sejarah organisasi adalah budaya organisasi dikembangkan dengan waktu yang lama yaitu sepanjang sejarah organisasi dan merupakan produk dari sejarah organisasi.

6. Lingkungan Kerja

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu hal yang penting untuk diperhatikan karena dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam bekerja baik itu dari aspek teknis mau pun aspek sosial (*Dwi Cahya et al.*, 2021). Lingkungan kerja memegang peranan penting terhadap baik buruknya kualitas hasil kinerja karyawan, bila lingkungan kerja nyaman dan komunikasi antar karyawan berjalan lancar maka bisa dipastikan performa yang dihasilkan pun akan maksimal.

b. Dimensi dan Faktor Lingkungan Kerja

Menurut (Sihaloho & Siregar, 2020), lingkungan kerja tercakup dalam dua jenis dimensi yaitu fisik dan non fisik.

1) Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik mencakup semua aspek fisik di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan. Terdiri dari:

a) Bangunan tempat kerja

Bangunan harus menarik dan memperhatikan keselamatan kerja agar karyawan merasa nyaman dan aman.

b) Peralatan kerja yang memadai

Peralatan yang memadai sangat dibutuhkan untuk mendukung karyawan dalam menyelesaikan tugas mereka.

c) Fasilitas

Fasilitas perusahaan diperlukan sebagai pendukung untuk menyelesaikan pekerjaan. Perusahaan juga harus memperhatikan karyawan dengan menyediakan fasilitas beristirahat dan tempat ibadah.

d) Sarana angkut

Tersedianya sarana angkutan yang baik membantu karyawan untuk sampai tepat waktu ke tempat kerja.

2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik mencakup terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan. Terdiri dari:

a) Hubungan rekan kerja setingkat

Hubungan yang harmonis tanpa intrik antara rekan kerja sekerja yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam organisasi.

b) Hubungan atasan dengan karyawan

Hubungan yang baik dan saling menghargai antara atasan dan bawahan penting untuk menciptakan rasa hormat.

c) Kerjasama antar karyawan

Kerjasama yang baik antar karyawan berdampak pada efektivitas dan efisiensi pekerjaan.

Dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik, perusahaan perlu memperhatikan baik aspek fisik maupun non fisik untuk mendukung kinerja dan kepuasan karyawan.

c. Indikator Lingkungan Kerja

Menurut (Nisa, 2022), berikut adalah indikator lingkungan kerja:

1) Pencahayaan

Pencahayaan yang cukup dapat meningkatkan efisiensi kerja karyawan, karena mereka dapat bekerja lebih cepat, membuat sedikit kesalahan, dan menghindari kelelahan mata.

2) Warna

Warna juga mempengaruhi efisiensi kerja karyawan. Pemilihan warna yang tepat pada dinding ruangan dan peralatan lainnya dapat memengaruhi suasana jiwa karyawan, menjaga kegembiraan dan ketenangan dalam bekerja.

3) Udara

Faktor udara meliputi suhu dan kelembaban udara. Kondisi udara yang baik sangat penting untuk kenyamanan karyawan dalam bekerja.

4) Suara

Untuk menghindari gangguan kebisingan, diperlukan penempatan alat-alat yang menghasilkan suara keras, seperti mesin ketik, telepon, atau parkir motor, di ruangan khusus agar tidak mengganggu pekerjaan karyawan lain.

d. Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Sihaloho dan Siregar (2020) menyebutkan bahwa kondisi lingkungan kerja yang tidak menyenangkan dapat menyebabkan penurunan kinerja karyawan dan penyelesaian tugas yang tidak sesuai dengan target yang ditetapkan, mengakibatkan kurangnya efektivitas dan efisiensi sistem kerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang menyenangkan akan memiliki dampak positif bagi karyawan maupun perusahaan. Karyawan akan merasa puas dengan pencapaian kinerjanya, sementara perusahaan dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan demikian, penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan guna mendukung kinerja dan tujuan perusahaan.

7. Beban Kerja

a. Pengertian Beban Kerja

Beban kerja merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi, karena beban kerja salah satu yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Teknik analisis beban kerja (*workload analysis*) memerlukan penggunaan rasio atau pedoman staf

standar untuk menentukan kebutuhan personalia, analisis beban kerja mengidentifikasi baik jumlah pegawai mau pun jenis pegawai yang diperlukan dalam mencapai tujuan operasional (Syardiansah & Rahman, 2022).

b. Dampak Beban Kerja

Menurut (Diana, 2019), beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan kelelahan fisik dan mental, serta menimbulkan reaksi emosional seperti sakit kepala, gangguan pencernaan, dan mudah marah. Di sisi lain, beban kerja yang terlalu ringan, seperti pekerjaan yang monoton atau minim aktivitas, dapat menyebabkan kebosanan. Jika beban kerja tidak sesuai dengan kemampuan tenaga kerja, dampak negatif dapat muncul. Dampak negatif tersebut meliputi:

1) Penurunan Kualitas Kerja

Beban kerja yang terlalu berat tanpa penyesuaian dengan kemampuan tenaga kerja akan mengakibatkan penurunan kualitas kerja. Kelelahan fisik dan penurunan konsentrasi serta pengawasan diri dapat mengurangi akurasi kerja, sehingga hasil kerja tidak memenuhi standar yang ditetapkan.

2) Keluhan Pelanggan

Beban kerja yang tidak seimbang juga dapat mempengaruhi pelayanan kepada pelanggan. Keluhan pelanggan mungkin muncul karena pelayanan yang tidak sesuai dengan harapan, seperti waktu tunggu yang lama atau hasil layanan yang tidak memuaskan.

3) Tingkat Absensi yang Tinggi

Beban kerja yang terlalu besar dapat menyebabkan kelelahan atau sakit pada pegawai. Hal ini berdampak buruk pada kelancaran kerja organisasi karena tingkat absensi yang tinggi, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja keseluruhan organisasi.

c. Indikator Beban Kerja

Dalam penelitian oleh (Diana, 2019), terdapat beberapa indikator dalam beban kerja yang perlu diperhatikan, yaitu:

1) Kondisi Pekerjaan

Indikator ini mengacu pada pemahaman karyawan terhadap tugas yang diemban. Sebagai contoh, karyawan di departemen produksi harus memahami operasi mesin-mesin produksi untuk mencapai target produksi yang telah ditetapkan. Untuk itu, perusahaan sebaiknya memiliki dan menyosialisasikan Prosedur Operasional Standar (SOP) kepada seluruh anggota organisasi. Hal ini bertujuan agar karyawan dapat: 1) Mengoperasikan tugas yang diberikan dengan mudah; 2) Mengurangi kesalahan dalam melaksanakan tugas; 3) Mengurangi risiko kecelakaan kerja; 4) Mengurangi beban kerja karyawan dan meningkatkan komparabilitas, kredibilitas, dan pertanggungjawaban; 5) Memfasilitasi komunikasi yang baik antara karyawan, atasan, dan rekan kerja.

2) Penggunaan Waktu Kerja

Penggunaan waktu kerja yang sesuai dengan SOP akan membantu mengurangi beban kerja karyawan. Namun, dalam beberapa kasus, organisasi mungkin tidak memiliki SOP atau tidak konsisten dalam menerapkannya. Akibatnya, penggunaan waktu kerja bagi karyawan dapat menjadi terlalu padat atau terlalu sempit. Sebagai contoh, sebuah perusahaan rambut menetapkan target kepada karyawan untuk menyelesaikan 40 ikat rambut dalam sehari, padahal kemampuan rata-rata karyawan pada saat itu hanya 20 ikat rambut per hari.

3) Target yang Harus Dicapai

Penetapan target kerja oleh perusahaan secara langsung akan memengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan. Jika waktu yang diberikan untuk menyelesaikan tugas terbatas atau tidak seimbang dengan volume pekerjaan yang diberikan, maka beban kerja yang dirasakan oleh karyawan akan semakin besar. Oleh karena itu, penting untuk menetapkan batas waktu dalam menyelesaikan volume pekerjaan tertentu di setiap organisasi yang mungkin berbeda satu sama lain.

d. Pengukuran Beban Kerja

Dalam penelitian oleh (Diana, 2019), terdapat tiga kategori pengukuran beban kerja yang dapat digunakan. Kategori-kategori tersebut adalah:

1) Pengukuran Subjektif

Pengukuran subjektif dilakukan berdasarkan penilaian dan laporan yang diberikan oleh pekerja mengenai beban kerja yang dirasakannya saat menyelesaikan tugas tertentu. Pengukuran ini umumnya menggunakan skala penilaian (rating scale).

2) Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dilakukan melalui pengamatan terhadap perilaku atau aktivitas yang ditampilkan oleh pekerja. Aspek-aspek perilaku ini diamati untuk mendapatkan gambaran mengenai beban kerja yang dialami oleh pekerja.

3) Pengukuran Fisiologis

Pengukuran fisiologis dilakukan untuk mengukur tingkat beban kerja dengan memperhatikan respon fisiologis pekerja saat menyelesaikan tugas atau pekerjaan tertentu. Beberapa aspek fisiologis seperti detak jantung, tekanan darah, atau tingkat kelelahan dapat diukur untuk menilai tingkat beban kerja yang dialami oleh pekerja.

Dengan menggunakan ketiga kategori pengukuran ini, penilaian beban kerja dapat dilakukan secara komprehensif dan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang tingkat beban kerja yang dirasakan oleh pekerja.

e. Hubungan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut penelitian (Diana, 2019), beban kerja adalah kompetisi sumber daya mental yang terbatas. Menyelesaikan banyak tugas

secara bersamaan dapat menurunkan performa dan mengakibatkan perasaan tertekan serta kelelahan fisik dan mental. Karyawan yang melihat tugas sebagai tantangan cenderung tetap senang terhadap pekerjaan, sedangkan yang menganggapnya sebagai beban akan mengalami penurunan kinerja. Keterbatasan sumber daya seperti waktu dan tenaga juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

8. Pengembangan Karir

a. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir diartikan sebagai kegiatan kepegawaian guna membantu para pegawai merencanakan karir masa depan di tempat mereka bekerja (Arismunandar & Khair, 2020). Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan perusahaan atau organisasi dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Setiap organisasi harus menerima kenyataan, bahwa ekstensinya di masa depan tergantung pada SDM yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya dapat tersisih karena ketidak mampuan menghadapi pesaing. Sehingga karyawan yang bersangkutan dan juga pihak perusahaan bisa mengembangkan diri secara optimal.

b. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut (Nasar, 2020) dalam menciptakan pengembangan karir yang efektif perlu dilakukan pembangunan hubungan yang saling mempercayai, pemberdayaan individu, dan komitmen terhadap visi,

misi, serta tujuan strategis. Selain itu, pengembangan karir juga merupakan upaya yang diperlukan untuk memastikan bahwa rencana yang telah disusun dapat menghasilkan kinerja pegawai yang optimal.

Al Hakim *et al.* (2019) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa pengembangan karir yang efektif, yang melibatkan lingkungan yang saling mempercayai dan komitmen terhadap visi dan tujuan strategis, penting untuk menjaga kinerja karyawan yang optimal. Hubungan kerja yang buruk antara karyawan dan organisasi dapat menurunkan motivasi karyawan untuk mengembangkan karir mereka. Hal ini berdampak pada melemahnya produktivitas karyawan dan dapat menyebabkan kerugian finansial bagi organisasi.

c. Dimensi Pengembangan Karir

Dalam penelitian oleh Febriyansi (2020) disebutkan bahwa dimensi pengembangan karir terbagi menjadi tiga yaitu:

- 1) Kejelasan karir, diukur dari indikator:
 - a) Kenaikan pangkat secara jelas,
 - b) Kesempatan menjadi kepala/pimpinan atau wakil kepala/pimpinan,
 - c) Kesempatan menduduki jabatan tertentu sesuai dengan struktur organisasi yang ada.
- 2) Pengembangan diri diukur dari indikator:
 - a) Kesempatan mengikuti berbagai pelatihan,
 - b) Kesempatan melanjutkan pendidikan,
 - c) Kesempatan mengikuti berbagai seminar/ diskusi /workshop,

- d) Kesempatan mengikuti berbagai kursus kompetensi untuk mendapatkan sertifikasi keahlian.
- 3) Perbaiki mutu kinerja diukur dari indikator:
- a) Peningkatan disiplin diri,
 - b) Kesetiaan,
 - c) Peningkatan motivasi di kalangan karyawan.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil
1.	Ilham, Adolfin, dan Lucky O.H. Dotulong (2021) Jurnal EMBA Volume 9 No. 1 Januari 2021, Halaman 288-298 ISSN: 2303-1174	X1: Budaya Organisasi X2: Lingkungan Kerja X3: Beban Kerja Y: Kinerja Karayawan	1) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karayawan. 2) Lingkungan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 3) Beban Kerja tidak berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
2.	Federic Mario Bolung, Endri Sentosa, dan Marnis (2021) Oikonomia: Jurnal Manajemen Volume 17, No. 2, Juli 2021, pp. 141-151 p-ISSN: 0215-143X e-ISSN: 2797-8966	X1: Budaya Organisasi X2: Pengembangan Karir X3: Komitmen Organisasi Y: Kinerja Karyawan	1) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 2) Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 3) Komitmen Organisasi berpengaruh positif

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil
			dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
3.	Syamsu Nurkarim (2023) Journal on Education Volume 05, No. 03, Maret – April 2023, pp. 7122-7129 E-ISSN: 2654-5497 P-ISSN: 2655-1365	X1: Kepemimpinan X2: Budaya Organisasi Y: Kinerja Karyawan	1) Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 2) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
4.	Yos Soejarminto dan Rahmat Hidayat (2023) JURNAL IKRAITH-EKONOMIKA Volume 6 No. 1 Maret 2023 P-ISSN: 2654-4946 P-ISSN: 2654-7538	X1: Motivasi Kerja X2: Disiplin Kerja X3: Lingkungan Kerja Y: Kinerja Karyawan	1) Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 2) Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 3) Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
5.	Natalia G. C. Wokas, Lucky O. H. Dotulog, dan Regina Saerang (2021) Jurnal EMBA Volume. 10 No. 3 Halaman 56-68 ISSN: 2303-1174	X1: Gaya Kepemimpinan X2: Keterlibatan Kerja X3: Lingkungan Kerja Y: Kinerja Karyawan	1) Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 2) Keterlibatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 3) Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
6.	Eric Hermawan	X1: Lingkungan Kerja	1) Lingkungan Kerja

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil
	(2022) Jurnal Kajian Ilmiah Volume 22 No. 2 (Mei 2022), Halaman 173-180 e-ISSN: 2597-792X ISSN: 1410-9794	X2: Stres Kerja X3: Beban Kerja Y: Kinerja Karyawan	berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 2) Stres Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 3) Beban Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
7.	Muhammad Dedi Syahputra dan Hasrudy Tanjung (2020) MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Volume 3, Nomor 2, September 2020 e-ISSN: 2623-2634	X1: Kompetensi X2: Pelatihan X3: Pengembangan Karir Y: Kinerja Karyawan	1) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 2) Pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 3) Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
8.	Sarman Sinaga, Novia Ruth Silaen, dan Muhammad Aprian (2021) JURNAL DARMA AGUNG Volume 29, Nomor 3, Desember 2021, Halaman 404-415	X1: Disiplin Kerja X2: Pengembangan Karir Y: Kinerja Karyawan	1) Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 2) Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
9.	Mohammad Tajuddin, Tumirin, dan Eva Desembrianita (2020)	X1: Budaya Organisasi X2: Motivasi Kerja Y: Kinerja Karyawan Z: Kepuasan Kerja	1) Budaya Organisasi berpengaruh kecil dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. 2) Motivasi Kerja

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil
	Jurnal Manajerial Volume 07, Nomor 02, Tahun 2020 P-ISSN: 2354-8592 E-ISSN: 2621-5055		berpengaruh besar dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.
10.	Wahid Hasyim dan Basuki (2021) AL-ULUM ILMU SOSIAL DAN HUMANIORA Volume 7, Nomor 2, Oktober 2021 ISSN: 2476-9576	X1: Budaya Organisasi X2: Komitmen Organisasi X3: Lingkungan Kerja Y: Kinerja Karyawan	1) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 2) Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 3) Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
11.	Adam Al Ghifari dan Inayah Wibawanti (2022) Psikologi Kreatif Inovatif Volume 2 Nomor 3 Juli 2022 E-ISSN: 2808-3849 P-ISSN: 2808-4411	X1: Budaya Organisasi X2: Komitmen Organisasi Y: Kinerja Karyawan	1) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan 2) Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
12.	Agus Dwi Cahya, Novia Tri Cahya, dan Yudi Prasetya Putra (2021) JBE (Jurnal Bingkai Ekonomi) Volume 6, Nomor 2, Agustus 2021, pp: 71-83 p-ISSN: 2502-1818 e-ISSN: 2615-7918	X1: Lingkungan Kerja X2: Stress Kerja X3: Motivasi Kerja Y: Kinerja Karyawan	1) Lingkungan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 2) Stress Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 3) Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
13.	M. Fizdian Arismunandar dan Hazmanan Khair (2020)	X1: Kompensasi X2: Analisis Jabatan X3: Pola Pengembangan Karir Y: Kinerja Karyawan	1) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 2) Analisis Jabatan

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil
	MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Volume 3, Nomor 2, September 2020 E-ISSN: 2623-2634		berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 3) Pola Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
14.	Ahmad Rivai (2020) MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Volume 3, Nomor 2, September 2020 e-ISSN 2623-2634	X1: Kepemimpinan Transformasional X2: Budaya Organisasi Y: Kinerja Karyawan	1) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 2) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
15.	Alpin Neksan, Muhammad Wadud, dan Susi Handayani (2021) Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM Volume 2, Nomor 2, Juni 2021 e-ISSN: 2745-7257	X1: Beban Kerja X2: Jam Kerja Y: Kinerja Karyawan	1) Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 2) Jam Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
16.	Weddy Nur Adam, Wan Suryani, dan Eka Setia Dewi Tarigan (2021) Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMBI) Volume 2, Nomor 1, Halaman 41-50	X1: Pengembangan Sumber Daya Manusia X2: Kompetensi Y: Kinerja Karyawan	1) Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 2) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
17.	Syardiansah dan Maulana Rahman (2022)	X1: Kompensasi X2: Beban Kerja X3: Disiplin Kerja Y: Kinerja Karyawan	1) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil
	<p>Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI) Volume 13, Nomor 1, 2022 e-ISSN: 2301-8313</p>		<p>2) Beban Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 3) Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>
18.	<p>Siti Maesaroh, Ulfa Marselina (2021)</p> <p>MEDIKONIS: Jurnal Media Komunikasi dan Bisnis Volume 12, Nomor 1, Halaman 38-54 e-ISSN: 2723-648X</p>	<p>X1: Lingkungan Kerja X2: Budaya Organisasi X3: Beban Kerja Y: Kinerja Pegawai</p>	<p>1) Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. 2) Budaya Organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. 3) Beban berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.</p>
19.	<p>Ronal Donra Sihalo dan Hotlin Siregar (2019)</p> <p>JURNAL ILMIAH SOCIO SECRETUM Volume 9, Nomor 2, Tahun 2019, (November); 273-281</p>	<p>X: Lingkungan Kerja Y: Kinerja Karyawan</p>	<p>Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>
20.	<p>Yana Diana (2019)</p> <p>Jurnal Manajemen Tools Volume 11, Nomor 2, Desember 2019 ISSN: 2088-3145</p>	<p>X: Beban Kerja Y: Kinerja Karyawan</p>	<p>Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>

C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif.

Budaya organisasi memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan (Nurkarim, 2023). Budaya Organisasi seperti batasan jam masuk kerja dan pulang kerja, berdoa bersama-sama sebelum memulai pekerjaan serta briefing pagi berpengaruh positif kepada kinerja karyawan sehingga karyawan lebih interaktif dan berkompeten, kebiasaan seperti ini harus dilakukan oleh para karyawan. Penelitian sebelumnya yang dilakukan Ilham *et al.* (2021), Nurkarim (2023); Al Ghifari *et al.* (2022); dan Rivai (2020) telah menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif.

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan telah menjadi subjek penelitian yang penting. Wokas *et al.* (2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja di desain untuk menciptakan hubungan yang kuat antara pekerjaan dan lingkungan. Lingkungan kerja yang menyenangkan berdampak positif dengan cara mendorong karyawan untuk merasa nyaman dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka dan mencapai hasil pekerjaan yang optimal. Hubungan yang baik antara atasan dan rekan kerja, kebersihan lingkungan perusahaan, fasilitas yang memadai seperti

sarana ibadah, serta ketersediaan tempat parkir yang cukup menjadi faktor-faktor penting yang mendukung lingkungan kerja yang baik. Hal-hal demikian yang membuat kinerja karyawan stabil bahkan bisa meningkat.

Penelitian sebelumnya telah menghasilkan temuan yang beragam mengenai pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Ilham *et al.* (2021), Soejarminto dan Hidayat (2023); Hermawan (2022); dan Dwi Cahya *et al.* (2021) menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan.

3. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif.

Beban kerja diartikan sebagai tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu, baik yang berkaitan dengan aktivitas mental maupun fisik, dan dapat memiliki dampak positif atau negatif pada pekerjaan mereka (Hermawan, 2022).

HRD PT Hasta Pusaka Sentosa menyampaikan bahwa beban kerja dari atasan menjadi rutinitas sehari-hari di kantor. Dengan adanya tugas yang sesuai porsi karyawan, karyawan mampu mencapai target yang telah ditetapkan. Beban kerja karyawan produksi menjadi seimbang dengan yaitu tugas pembuatan WIG atau rambut palsu.

Penelitian sebelumnya oleh Neksen *et al.* (2021) menunjukkan adanya pengaruh positif beban kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya, peningkatan beban kerja menyebabkan peningkatan juga pada kinerja karyawan.

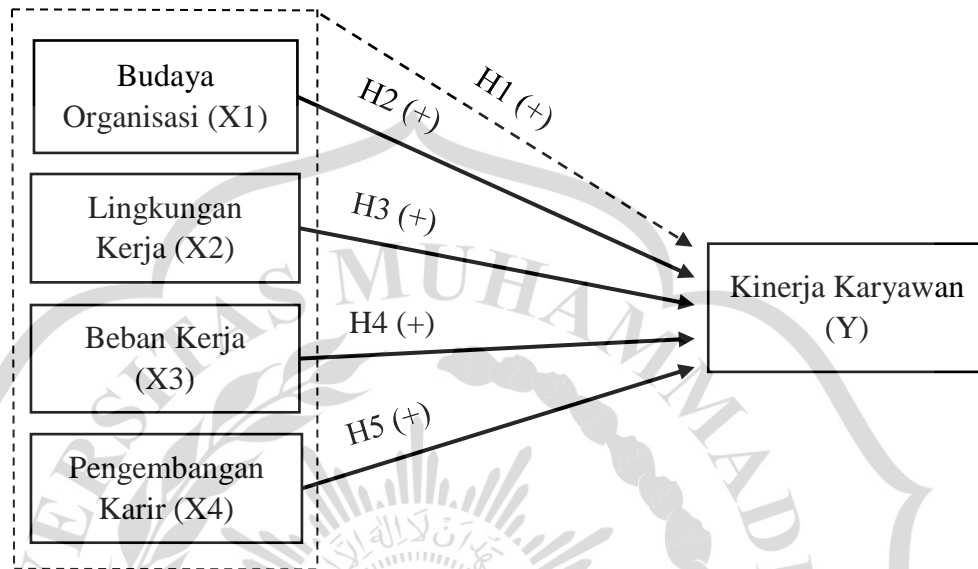
4. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif.

Pengembangan karir diartikan sebagai rangkaian posisi atau jabatan yang diisi oleh seorang individu selama masa kerjanya dengan melalui pendidikan dan pelatihan di lingkungan perusahaan. Pengembangan karir bertujuan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan karyawan dan membantu mereka memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan perusahaan (Syahputra & Tanjung, 2020). Sinaga *et al.* (2021) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh pengembangan karir. Hal ini terjadi karena hubungan yang seimbang antara kepentingan organisasi dan karir individu memerlukan upaya formal, terorganisir, dan terencana oleh perusahaan. Sehingga diperlukan adanya promosi, mutasi, pelatihan, dan program pengembangan diri dalam rangka pengembangan karir.

pengembangan karir di PT Hasta Pusaka Sentosa terdapat promosi jabatan dari bagian cuci rambut menjadi kepala bagian cuci rambut dan mutasi bagian dari cuci rambut ke bagian pemotongan rambut.

Penelitian terdahulu oleh Sinaga *et al.* (2021); Bolung *et al.* (2021); Syahputra dan Tanjung (2020) mengindikasikan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian oleh Yusuf *et al.* (2022) menemukan terdapat variabel mediator yang mempengaruhi hubungan antara pengembangan karir dan kinerja karyawan.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat dirumuskan gambar kerangka pemikiran seperti berikut ini:



Gambar 2.1
Kerangka Penelitian

Keterangan:

- : Pengaruh secara parsial
- - - : Pengaruh secara simultan

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian, rumusan masalah yang diajukan dan kerangka pemikiran yang dikembangkan untuk penelitian ini, maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian yaitu:

- H1: Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Beban Kerja, dan Pengembangan Karir secara simultan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.
- H2: Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.
- H3: Lingkungan Kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.
- H4: Beban Kerja secara parsial berpengaruh terhadap positif Kinerja Karyawan.
- H5: Pengembangan Karir secara parsial berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.