

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen dapat dipahami sebagai suatu rangkaian kegiatan yang mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian terhadap berbagai aktivitas organisasi guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada (Handoko, 2022). Manajemen juga merupakan proses terpadu yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, koordinasi, dan pengawasan agar sumber daya yang dimiliki dapat digunakan secara optimal untuk mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan (Siagian, 2021). Selain itu, manajemen memiliki peran penting dalam setiap aspek kehidupan manusia karena membantu individu mengenali kemampuan, kelebihan, dan keterbatasannya, sekaligus menawarkan cara yang lebih sistematis dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan serta mengatasi hambatan untuk mencapai tujuan (Hasibuan, 2021).

Berdasarkan pandangan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu sekaligus seni dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan tertentu. Pemahaman ini juga menegaskan bahwa pencapaian tujuan tidak dapat dilakukan secara individual, melainkan membutuhkan kolaborasi dan kerja sama yang baik antarindividu dalam suatu organisasi.

2.1.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan istilah modern yang menggantikan konsep manajemen personalia, dengan menempatkan manusia sebagai aset utama dan sumber keunggulan kompetitif organisasi. Melalui kegiatan pemberdayaan, pengembangan, serta adanya pemeliharaan sumber daya manusia, organisasi dapat memaksimalkan kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan.

berdasarkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki (Handoko, 2022).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat pula diartikan sebagai ilmu dan seni yang berfokus pada perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta evaluasi terhadap sumber daya manusia dalam proses pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, integrasi, pemeliharaan, hingga pemutusan hubungan kerja. Seluruh proses tersebut dilakukan guna mencapai tujuan organisasi sekaligus memenuhi kepentingan karyawan dan kebutuhan masyarakat (Hasibuan, 2022). Lebih lanjut, manajemen sumber daya manusia mencakup seperangkat filosofi, kebijakan, prosedur, dan praktik yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja. MSDM merupakan bagian integral dari manajemen umum yang melibatkan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian (Siagian, 2021).

Berdasarkan pandangan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu sekaligus seni dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta evaluasi kerja agar pelaksanaan tugas berjalan efektif dan mampu memberikan kontribusi optimal bagi tercapainya tujuan organisasi, kesejahteraan karyawan, dan kepentingan masyarakat.

2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi dua jenis utama, yaitu fungsi operasional dan fungsi manajerial.

1. Fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia mencakup berbagai kegiatan teknis yang berhubungan langsung dengan pengelolaan tenaga kerja. Salah satu bagian penting dari fungsi ini adalah pengadaan karyawan (*recruitment*), yang meliputi proses perekrutan, seleksi, dan penempatan individu yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Setelah proses perekrutan selesai, tahap pengembangan (*development*) menjadi perhatian berikutnya, melalui pelatihan dan peningkatan kompetensi agar karyawan mampu bekerja secara optimal sesuai tuntutan pekerjaannya. Selain itu, kompensasi (*compensation*) juga menjadi aspek penting yang berfokus pada pemberian gaji, insentif, bonus, serta tunjangan lainnya sebagai bentuk

penghargaan atas kontribusi karyawan. Fungsi ini juga mencakup pemeliharaan (*maintenance*), yang bertujuan menjaga kesejahteraan dan kenyamanan kerja karyawan agar loyalitas dan produktivitas tetap terjaga. Terakhir, terdapat pemutusan hubungan kerja (*separation*), baik karena pensiun, pengunduran diri, maupun pemutusan kontrak, yang perlu dilakukan secara profesional dan sesuai dengan ketentuan serta etika kerja.

2. Fungsi manajerial dalam manajemen sumber daya manusia bersifat strategis dan berkaitan dengan pengambilan keputusan jangka panjang mengenai tenaga kerja. Fungsi ini diawali dengan perencanaan (*planning*), di mana organisasi menentukan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, menyusun program pengembangan karyawan, serta menetapkan kebijakan yang selaras dengan visi dan misi perusahaan. Setelah itu dilakukan pengorganisasian (*organizing*), yang mencakup penyusunan struktur organisasi, pembagian tugas, serta penetapan tanggung jawab agar kegiatan berjalan efektif. Selanjutnya, pengarahan (*directing*) dilakukan dengan memberikan bimbingan, motivasi, serta kepemimpinan agar karyawan dapat bekerja dengan semangat dan mencapai target yang ditetapkan. Tahap terakhir adalah pengendalian (*controlling*), yang berfungsi memantau, menilai, dan mengevaluasi kinerja karyawan serta efektivitas kebijakan SDM, guna memastikan bahwa semua kegiatan sesuai dengan standar yang berlaku dan mendukung pencapaian tujuan organisasi (Slameto, 2021).

2.1.1.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki empat tujuan utama yang menjadi dasar dalam pelaksanaannya, yaitu tujuan sosial, organisasional, fungsional, dan individual.

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial dalam manajemen sumber daya manusia adalah memastikan bahwa organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap masyarakat dengan cara meminimalkan dampak negatif dari kegiatan operasionalnya. Perusahaan diharapkan berkontribusi dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta membantu mengatasi berbagai masalah sosial. Salah satu wujud nyata dari tujuan ini adalah melalui pelaksanaan Corporate Social

Responsibility (CSR), seperti program lingkungan, pelatihan masyarakat, serta dukungan terhadap kegiatan sosial. Sebagai bagian dari masyarakat, perusahaan akan dinilai efektif jika aktivitasnya memberikan manfaat nyata, mematuhi norma sosial, menyediakan produk dan jasa berkualitas, serta memperlakukan karyawan secara adil dan manusiawi.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional berkaitan dengan pencapaian sasaran formal yang membantu organisasi dalam mewujudkan tujuannya. Divisi sumber daya manusia berperan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi melalui berbagai cara, seperti menyediakan tenaga kerja yang terampil dan termotivasi, memanfaatkan sumber daya manusia secara efisien, mengembangkan potensi karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang aman, serta mensosialisasikan kebijakan perusahaan. Efektivitas organisasi bergantung pada kemampuan sumber daya manusianya. Tanpa tenaga kerja yang kompeten, organisasi tidak akan mampu berkembang secara optimal.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional berfokus pada bagaimana divisi sumber daya manusia dapat mempertahankan kontribusinya agar tetap sesuai dengan kebutuhan organisasi. Fungsi ini dijalankan dengan menyediakan program rekrutmen yang efektif, pelatihan yang relevan, serta memberikan konsultasi yang mendukung pengambilan keputusan manajerial. Divisi sumber daya manusia juga harus menjadi penyeimbang dalam menghadapi ide dan kebijakan baru agar tetap realistis dan sejalan kemampuan organisasi.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan pribadi setiap karyawan melalui pekerjaannya dalam organisasi. Karyawan akan bekerja dengan lebih baik apabila tujuan pribadinya sejalan dengan tujuan perusahaan. Sebaliknya, apabila terjadi ketidaksesuaian, hal tersebut dapat menimbulkan konflik, menurunkan kinerja, bahkan menyebabkan karyawan keluar dari perusahaan. Oleh karena itu, organisasi harus mampu menyeimbangkan antara kebutuhan, kemampuan, dan minat karyawan dengan tuntutan pekerjaan serta

imbalan yang diberikan, agar tercipta keharmonisan antara kepentingan individu dan organisasi (Chairina, 2021).

2.1.2 Kinerja Karyawan

2.1.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang yang diukur secara berkala, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian ini mencerminkan tanggung jawab serta wewenang individu dalam melaksanakan tugas dan perannya di dalam organisasi (Mangkunegara, 2021).

Kinerja karyawan juga dapat dipahami sebagai sejauh mana seseorang mampu menjalankan perannya dalam mendukung strategi organisasi, baik melalui pencapaian target kerja maupun melalui penerapan kompetensi dan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi (Hasibuan, 2021).

Kinerja karyawan menggambarkan kondisi yang perlu diukur dan dievaluasi untuk mengetahui tingkat keberhasilan suatu instansi atau perusahaan dalam mencapai tujuan serta untuk menilai dampak positif dan negatif dari kebijakan operasional yang diterapkan (Sedarmayanti, 2020).

Berdasarkan pandangan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil atau prestasi kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, yang mencerminkan kemampuan, keterampilan, dan penguasaan terhadap pekerjaannya, serta menjadi dasar dalam menilai keberhasilan individu maupun organisasi.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Sebagian besar literatur menjelaskan bahwa terdapat enam faktor eksternal yang berpengaruh terhadap tingkat kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan. Faktor-faktor tersebut meliputi lingkungan kerja, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik, dan administrasi pengupahan.

1. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala kondisi yang berada di sekitar karyawan dan dapat memengaruhi cara mereka menjalankan tugas. Faktor-faktor seperti suasana tempat kerja, hubungan antarpegawai, serta ketersediaan fasilitas kerja

berperan penting dalam menciptakan kenyamanan dan mendukung produktivitas karyawan.

2. Perilaku Manajemen (Kepemimpinan)

Perilaku manajemen berkaitan dengan bagaimana seorang pemimpin mampu memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan yang efektif akan menumbuhkan rasa percaya, tanggung jawab, serta komitmen karyawan terhadap organisasi.

3. Desain Jabatan

Desain jabatan adalah proses perancangan dan pengaturan tugas, tanggung jawab, serta wewenang dalam suatu posisi berdasarkan kebutuhan organisasi. Desain jabatan yang baik membantu karyawan memahami peran dan tanggung jawabnya dengan jelas, sehingga mampu bekerja secara efisien dan produktif.

4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan kegiatan evaluasi yang dilakukan secara terstruktur untuk mengukur sejauh mana karyawan melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Hasil dari penilaian ini digunakan sebagai dasar dalam memberikan penghargaan, promosi, maupun pelatihan lanjutan.

5. Umpan Balik

Umpan balik adalah tanggapan yang diberikan kepada karyawan atas hasil kerja yang telah mereka capai. Melalui umpan balik, karyawan dapat mengetahui kekuatan serta kelemahan mereka, sekaligus mendapatkan arahan untuk memperbaiki dan meningkatkan performa kerja di masa mendatang.

6. Administrasi Pengupahan

Administrasi pengupahan mencakup seluruh bentuk kompensasi yang diterima oleh karyawan, baik dalam bentuk finansial seperti gaji, bonus, dan tunjangan, maupun nonfinansial seperti penghargaan dan kesempatan pengembangan diri. Sistem pengupahan yang adil dan transparan dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, serta kinerja karyawan (Hasibuan, 2022).

2.1.2.3 Kriteria Kinerja Karyawan

Terdapat tiga jenis utama kriteria yang digunakan dalam menilai kinerja karyawan, yaitu berdasarkan sifat, perilaku, dan hasil.

1. Kriteria Berdasarkan Sifat

Kriteria ini berfokus pada karakteristik pribadi yang dimiliki oleh seorang karyawan. Aspek yang dinilai biasanya mencakup loyalitas, tanggung jawab, kemampuan berkomunikasi, integritas, dan kepemimpinan. Penilaian jenis ini menitikberatkan pada siapa individu tersebut dan bagaimana kepribadiannya dalam menjalankan pekerjaan, bukan pada hasil kerja yang dicapai.

2. Kriteria Berdasarkan Perilaku

Jenis kriteria ini menilai bagaimana seorang karyawan melaksanakan pekerjaannya sehari-hari. Penilaian berorientasi pada tindakan nyata, seperti kedisiplinan, cara berinteraksi dengan rekan kerja, kepatuhan terhadap prosedur, serta kemampuan menyelesaikan tugas sesuai standar yang telah ditetapkan. Pendekatan ini sangat penting terutama pada pekerjaan yang menuntut interaksi interpersonal yang intens.

3. Kriteria Berdasarkan Hasil

Kriteria ini menekankan pada pencapaian atau output yang dihasilkan oleh karyawan. Fokus utama adalah seberapa besar kontribusi nyata yang diberikan terhadap target dan tujuan organisasi, seperti produktivitas, kualitas kerja, efisiensi, dan inovasi. Penilaian berbasis hasil kini semakin populer karena sejalan dengan tuntutan peningkatan daya saing dan orientasi pada kinerja organisasi (Wibowo, 2022).

2.1.2.4 Manfaat Kinerja Karyawan

Manajemen kinerja karyawan memberikan manfaat yang luas, tidak hanya bagi organisasi, tetapi juga bagi manajer dan individu di dalamnya. Berikut penjelasannya:

1. Bagi Organisasi

Manajemen kinerja berperan penting dalam menyelaraskan tujuan organisasi dengan sasaran tim dan individu. Melalui sistem ini, organisasi dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan, memotivasi karyawan, memperkuat komitmen terhadap visi dan nilai-nilai inti, serta memperbaiki proses pelatihan

dan pengembangan. Selain itu, manajemen kinerja membantu organisasi memperkuat kompetensi sumber daya manusia, memfasilitasi perencanaan karier, mempertahankan tenaga kerja yang kompeten, serta mendukung penerapan budaya kerja yang positif, pelayanan pelanggan yang unggul, dan peningkatan kualitas berkelanjutan.

2. Bagi Manajer

Bagi manajer, manajemen kinerja membantu memperjelas ekspektasi terhadap perilaku dan hasil kerja yang diharapkan dari bawahan. Melalui proses ini, manajer memiliki kesempatan untuk membimbing, memberi umpan balik, serta mengembangkan potensi anggota timnya. Sistem ini juga mendorong penghargaan nonfinansial, meningkatkan kemampuan kepemimpinan, memperkuat motivasi, serta menyediakan dasar yang objektif untuk meninjau dan menyesuaikan kompensasi berdasarkan kinerja.

3. Bagi Individu

Bagi karyawan, manajemen kinerja membantu memperjelas peran, tanggung jawab, dan tujuan pribadi dalam organisasi. Sistem ini juga berfungsi sebagai sarana untuk meningkatkan kemampuan, memperbaiki cara kerja, dan mengembangkan karier secara terarah. Dengan adanya kejelasan target dan umpan balik yang konstruktif, individu terdorong untuk menampilkan kinerja terbaiknya, bekerja lebih efektif, serta merencanakan langkah pengembangan diri ke depan (Putra, 2022).

2.1.2.5 Prinsip Dasar Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan suatu proses yang berlangsung secara berkesinambungan dan saling terhubung, yang dilandaskan pada beberapa prinsip dasar, yaitu:

1. Perencanaan

Tahap ini melibatkan penetapan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Melalui perencanaan yang matang, organisasi dapat menentukan arah kerja yang jelas serta melakukan evaluasi atau penilaian kinerja secara berkala untuk memastikan pencapaian target yang telah ditetapkan.

2. Perbaikan Kinerja

Manajemen kinerja memiliki tujuan utama untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan. Dalam praktiknya, hasil kinerja tidak selalu sesuai dengan harapan, sehingga perlu dilakukan evaluasi dan pembenahan agar karyawan dapat mencapai standar yang diinginkan organisasi.

3. Kejujuran

Kejujuran menjadi prinsip penting dalam proses manajemen kinerja. Hubungan yang terbuka dan jujur antara pimpinan, karyawan, serta rekan kerja akan menciptakan lingkungan kerja yang saling percaya dan mendukung peningkatan kinerja bersama.

4. Keberlanjutan

Pelaksanaan manajemen kinerja harus dijalankan secara konsisten dan berkelanjutan. Standar kerja yang ditetapkan perlu diberlakukan bagi seluruh karyawan untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi secara optimal.

5. Penciptaan Budaya

Ketika manajemen kinerja diterapkan secara terus-menerus dan disertai dengan perbaikan berkelanjutan, akan terbentuk budaya kerja yang positif. Budaya ini mencakup nilai-nilai seperti kualitas kerja, inovasi, kreativitas, kedisiplinan, dan tanggung jawab terhadap hasil kerja.

6. Sistematis

Pelaksanaan kinerja perlu dijalankan dengan sistem yang terstruktur agar seluruh proses berjalan efektif. Dengan sistem yang baik, organisasi dapat meningkatkan produktivitas dan memastikan hasil kerja sesuai dengan harapan (Pratama, 2022).

2.1.2.6 Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa indikator utama yang menentukan seberapa baik seseorang melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya:

1. Dorongan

Setiap individu terdorong untuk bekerja karena adanya faktor internal maupun eksternal. Faktor internal meliputi motivasi pribadi, ambisi, dan keinginan untuk berprestasi, sedangkan faktor eksternal dapat berupa lingkungan kerja, dukungan pimpinan, serta penghargaan yang diterima.

2. Kemampuan

Setiap individu memiliki tingkat kemampuan dan keterampilan yang berbeda. Perbedaan ini berpengaruh langsung terhadap hasil kerja yang dicapai. Semakin tinggi kemampuan dan keahlian seseorang, semakin besar pula peluang untuk menghasilkan kinerja yang optimal.

3. Kebutuhan

Kebutuhan pribadi, baik yang bersifat dasar maupun profesional, menjadi pendorong penting dalam menentukan kinerja. Karyawan yang kebutuhan ekonominya terpenuhi terutama melalui gaji dan tunjangan yang memadai akan menunjukkan motivasi dan produktivitas yang lebih tinggi.

4. Harapan terhadap Imbalan

Dalam melaksanakan pekerjaan, individu biasanya memiliki harapan akan imbalan atau penghargaan atas usaha yang dilakukan. Ketika imbalan yang diterima sesuai dengan ekspektasi, maka kepuasan dan semangat kerja karyawan akan meningkat, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja (Wijaya, 2022).

2.1.3 Beban Kerja

2.1.3.1 Pengertian Beban Kerja

Beban kerja mental merupakan selisih antara tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan dengan kemampuan maksimal seseorang dalam menghadapi tekanan kerja pada kondisi termotivasi. Kondisi ini terjadi ketika tingkat tanggung jawab atau kompleksitas tugas melebihi kapasitas mental seseorang, sehingga diperlukan kemampuan pengendalian emosi, konsentrasi, dan manajemen waktu agar kinerja tetap optimal (Pratama, 2021).

Beban kerja dapat diartikan sebagai jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh individu atau kelompok dalam jangka waktu tertentu, baik secara fisik maupun mental. Semakin berat beban kerja yang dihadapi, semakin besar pula tuntutan terhadap energi, waktu, dan kemampuan karyawan untuk menjaga keseimbangan antara efisiensi dan ketepatan hasil kerja (Suryani, 2022).

Beban kerja mencerminkan besarnya usaha yang harus dikeluarkan seseorang untuk memenuhi tuntutan pekerjaannya. Setiap individu memiliki kapasitas yang berbeda, sehingga beban kerja dapat dijadikan ukuran efektivitas

seseorang dalam memanfaatkan kemampuan fisik dan mentalnya untuk mencapai target yang telah ditentukan (Firmansyah, 2023).

Berdasarkan pandangan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah perbedaan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan individu dalam menyelesaikannya, baik secara fisik maupun mental. Jika keseimbangan antara keduanya terjaga, kinerja akan meningkat dan kesejahteraan kerja dapat dipertahankan secara berkelanjutan.

2.1.3.2 Tujuan Pengukuran Beban Kerja

Tujuan utama dari pengukuran beban kerja adalah untuk memahami sejauh mana kemampuan individu dalam melaksanakan tugas secara optimal serta untuk menyesuaikan antara tuntutan pekerjaan dengan kapasitas kerja seseorang. Adapun beberapa tujuan spesifik dari pengukuran beban kerja antara lain:

1. Mengalokasikan tugas dan fungsi antara manusia dan mesin berdasarkan perkiraan beban kerja mental agar distribusi tanggung jawab menjadi lebih efisien dan tidak menimbulkan kelelahan berlebih pada pekerja.
2. Mengetahui batas minimal kemampuan performa pekerja, sehingga organisasi dapat memastikan bahwa karyawan tidak dibebani tugas di luar kapasitas kerjanya dan tetap mampu bekerja secara aman serta produktif.
3. Mengetahui performa maksimal yang dapat dicapai oleh pekerja, yang berguna untuk menilai potensi individu serta menentukan standar kerja ideal bagi setiap posisi atau jabatan.
4. Melakukan pemantauan terhadap operator pada sistem kerja yang kompleks, agar mereka mampu beradaptasi dengan perubahan beban tugas, baik yang meningkat maupun menurun, sehingga efisiensi kerja tetap terjaga.
5. Menentukan dan memilih pekerja dengan kapasitas beban kerja mental yang lebih tinggi untuk tugas-tugas tertentu yang membutuhkan tingkat konsentrasi, ketelitian, dan tanggung jawab yang besar (Pratama, 2021).

2.1.3.3 Faktor – Faktor Beban Kerja Berlebihan

Secara umum terdapat berbagai faktor yang dapat menyebabkan munculnya beban kerja berlebihan yang pada akhirnya menimbulkan kelelahan kerja. Faktor-faktor tersebut mencakup aspek fisik, mental, lingkungan, maupun psikologis yang

saling berkaitan dan memengaruhi performa seseorang dalam bekerja. Penjelasanannya adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisik untuk menyelesaikan pekerjaan, di mana pekerjaan yang menuntut aktivitas tubuh secara berlebihan dapat meningkatkan kelelahan otot dan menurunkan daya tahan kerja.
2. Kebutuhan mental dalam menyelesaikan pekerjaan, ketika seseorang dihadapkan pada tugas yang memerlukan konsentrasi tinggi, pengambilan keputusan cepat, atau tanggung jawab besar dalam waktu lama.
3. Lingkungan kerja yang ekstrem, seperti suhu yang terlalu panas atau terlalu dingin, dapat mengganggu kenyamanan dan menurunkan efisiensi kerja.
4. Faktor vibrasi, pencahayaan, dan kebisingan, yang bila tidak dikendalikan dapat menyebabkan stres sensorik dan mempercepat kelelahan mental maupun fisik.
5. Ketidaktepatan desain workstation, seperti posisi duduk, ketinggian meja, atau tata letak peralatan kerja yang tidak ergonomis, dapat menimbulkan ketegangan otot dan kelelahan tubuh.
6. Kondisi psikologis pekerja akibat kejadian tertentu, seperti tekanan emosional, konflik di tempat kerja, atau stres pribadi yang berdampak pada penurunan fokus dan energi kerja.
7. Kondisi fisik tubuh yang tidak prima, misalnya karena sakit, kurang tidur, gangguan pola makan, ritme sirkadian yang terganggu, atau kurangnya olahraga, yang semuanya dapat memperbesar risiko kelelahan dan penurunan performa kerja (Suryani, 2022).

2.1.3.4 Jenis - Jenis Beban Kerja

Beban kerja dapat dibedakan menjadi dua jenis utama yang menggambarkan bentuk tekanan yang dialami individu dalam menyelesaikan tugas, yaitu beban kerja kuantitatif dan beban kerja kualitatif, serta terdapat satu aspek tambahan yaitu penggunaan waktu yang turut memengaruhi efektivitas kerja. Berikut ini penjelasannya:

1. Beban Kerja Kuantitatif

Beban kerja kuantitatif berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh individu dalam batas waktu tertentu. Beban ini muncul ketika seseorang diharuskan menyelesaikan terlalu banyak tugas atau menghadapi

tenggat waktu yang ketat. Pada kondisi tertentu, tekanan waktu dapat menjadi pemicu motivasi untuk meningkatkan prestasi kerja. Namun, jika beban dan waktu yang tersedia tidak seimbang, hal ini dapat menimbulkan stres, kesalahan kerja, penurunan kualitas hasil, bahkan gangguan kesehatan akibat kelelahan fisik maupun mental.

2. Beban Kerja Kualitatif

Beban kerja kualitatif timbul ketika tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan kognitif, teknis, atau emosional individu. Dalam kondisi ini, pekerja merasa tidak mampu memenuhi standar yang diharapkan karena keterbatasan keahlian atau sumber daya. Jika dibiarkan berkelanjutan, beban kerja jenis ini dapat menyebabkan kelelahan mental, menurunkan produktivitas, serta memicu stres psikologis dan gangguan perilaku kerja.

3. Aspek Penggunaan Waktu

Aspek ini berfokus pada bagaimana seseorang memanfaatkan waktu kerja secara efisien. Analisis terhadap penggunaan waktu penting dilakukan untuk menilai sejauh mana waktu kerja digunakan secara optimal, termasuk dalam perencanaan kebutuhan tenaga kerja (*manpower planning*), perancangan ergonomi, pengaturan keselamatan dan kesehatan kerja, hingga evaluasi sistem penggajian dan produktivitas organisasi (Lestari, 2023).

2.1.3.5 Pembagian Beban Kerja Fisik

Beban kerja fisik dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis utama yang menggambarkan tekanan yang dialami tubuh selama melaksanakan aktivitas kerja, yaitu beban kerja fisiologis dan beban kerja biomekanis, serta terdapat satu dimensi tambahan berupa beban psikologis yang turut memengaruhi kinerja dan kesejahteraan pekerja. Berikut penjelasannya:

1. Beban Kerja Fisiologis

Beban kerja fisiologis berhubungan dengan reaksi tubuh terhadap aktivitas fisik yang dilakukan dalam proses kerja. Jenis beban ini berkaitan dengan peningkatan aktivitas organ-organ tubuh seperti jantung, paru-paru, serta sistem peredaran darah yang bekerja lebih keras saat seseorang melakukan pekerjaan berat. Jika tuntutan fisik melebihi kemampuan tubuh, maka individu dapat mengalami kelelahan, penurunan daya tahan, bahkan gangguan kesehatan

seperti pusing atau sesak napas. Oleh karena itu, penting untuk menyesuaikan intensitas kerja dengan kapasitas fisik agar tidak menimbulkan penurunan performa maupun risiko kecelakaan kerja.

2. Beban Kerja Biomekanis

Beban kerja biomekanis mengacu pada tekanan yang timbul akibat gerakan dan posisi tubuh dalam melakukan aktivitas kerja. Beban ini muncul ketika pekerja harus mengangkat, mendorong, menarik, atau mempertahankan posisi tubuh tertentu dalam waktu lama. Faktor seperti postur kerja yang tidak ergonomis dan penggunaan otot secara berlebihan dapat menyebabkan ketegangan otot, nyeri sendi, hingga gangguan sistem muskuloskeletal. Oleh karena itu, penerapan prinsip ergonomi dan penataan lingkungan kerja yang baik sangat diperlukan untuk mengurangi beban biomekanis dan meningkatkan kenyamanan pekerja.

3. Beban Psikologis

Selain faktor fisik, beban psikologis juga menjadi bagian penting dari total beban kerja. Tekanan mental dapat muncul akibat tingginya tuntutan pekerjaan, minimnya penghargaan atau dukungan dari atasan, serta kondisi ekonomi seperti rendahnya gaji dan jaminan sosial. Jika tekanan ini berlangsung terus-menerus, pekerja dapat mengalami stres, kelelahan emosional, hingga penurunan motivasi kerja. Dalam jangka panjang, beban psikologis yang tidak terkelola dapat berdampak negatif terhadap produktivitas dan keselamatan kerja.

Secara keseluruhan, pengelolaan beban kerja fisik dan psikologis harus dilakukan secara terpadu agar tercipta keseimbangan antara kapasitas individu dan tuntutan pekerjaan, sehingga lingkungan kerja dapat tetap sehat, aman, dan produktif (Wibowo, 2021).

2.1.3.6 Indikator Beban Kerja

Beban kerja yang berlebihan dapat menimbulkan berbagai keluhan baik secara fisik maupun psikologis pada pekerja. Beban kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti tuntutan pekerjaan yang tinggi, kompleksitas tugas, kebutuhan akan keterampilan tertentu, pelaksanaan beberapa tugas secara bersamaan, penggunaan istilah atau instruksi yang tidak umum, kondisi lingkungan

kerja, aktivitas yang bersifat monoton, serta tuntutan kewaspadaan yang tinggi. Beban kerja yang tidak seimbang dapat menimbulkan berbagai dampak, yang dapat dijadikan sebagai indikator, yaitu:

1. Hasil Kerja

Hasil kerja menggambarkan tingkat pencapaian pekerjaan yang dilihat dari aspek kualitas dan kuantitas. Beban kerja yang tinggi dapat menyebabkan penurunan kualitas hasil serta ketidaktercapaian target pekerjaan, karena kapasitas individu tidak sebanding dengan tuntutan yang diberikan.

2. Tingkat Kesalahan Kerja (*Human Error*)

Tingkat kesalahan kerja menunjukkan frekuensi terjadinya kesalahan dalam menyelesaikan tugas. Beban kerja yang tinggi dapat menyebabkan meningkatnya kesalahan karena pekerja harus menyelesaikan banyak tugas dalam waktu terbatas, sehingga mengurangi ketelitian dan fokus.

3. Keluhan Fisik

Keluhan fisik mencerminkan kondisi tubuh yang mengalami ketidaknyamanan akibat aktivitas kerja. Beban kerja yang berlebihan dapat menimbulkan keluhan seperti nyeri pada leher, bahu, punggung, atau pinggang akibat posisi kerja yang kurang ergonomis dan durasi kerja yang panjang.

4. Tingkat Kelelahan

Tingkat kelelahan menunjukkan kondisi menurunnya energi dan daya tahan pekerja dalam menjalankan tugas. Beban kerja yang tinggi dapat menyebabkan kelelahan yang lebih cepat, sehingga pekerja membutuhkan waktu istirahat yang lebih lama untuk memulihkan kondisi fisik dan menjaga produktivitas. (Safitri et al., 2023).

2.1.4 Konflik Kerja

2.1.4.1 Pengertian Konflik Kerja

Konflik merupakan suatu kondisi yang tidak bisa dihindari dalam kehidupan sosial maupun organisasi. Konflik muncul ketika terdapat perbedaan kepentingan, tujuan, nilai, persepsi, atau komunikasi yang tidak efektif antara individu maupun kelompok. Perbedaan-perbedaan ini sering kali memunculkan ketegangan yang memengaruhi interaksi sosial dan dinamika organisasi secara keseluruhan. Dalam beberapa kasus, konflik bahkan dapat menimbulkan perubahan

besar dalam keseimbangan sosial di dalam organisasi dan membentuk keseimbangan baru yang menggantikan kondisi sebelumnya (Rizki, 2022).

Di lingkungan kerja, konflik sering terjadi karena seseorang merasa bahwa tindakan rekan atau koleganya dapat memberikan dampak negatif terhadap kepentingannya. Hal ini menunjukkan bahwa konflik bukanlah hal yang sepenuhnya negatif, melainkan bagian normal dari eksistensi sebuah tim. Konflik dapat menjadi tanda adanya interaksi dan dinamika antaranggota, sekaligus memengaruhi efektivitas individu, kinerja tim, dan produktivitas organisasi secara keseluruhan (Nugroho, 2021).

Selain itu, konflik merupakan fenomena yang wajar dan pasti hadir dalam kehidupan manusia. Setiap orang akan menghadapi konflik, baik secara sadar maupun tidak, dan konflik bisa muncul kapan saja tanpa dapat diprediksi sepenuhnya. Oleh karena itu, pengelolaan konflik yang efektif menjadi sangat penting agar potensi-potensi yang menimbulkan konflik atau konflik itu sendiri dapat dikendalikan dan diselesaikan dengan cara yang konstruktif. Pengelolaan ini meliputi identifikasi sumber konflik, pemahaman terhadap kebutuhan dan kepentingan masing-masing pihak, serta penerapan strategi penyelesaian yang sesuai, sehingga dampak negatif dari konflik dapat diminimalkan dan bahkan dimanfaatkan untuk memperbaiki hubungan dan meningkatkan kinerja organisasi (Hidayat, 2023).

Dengan demikian, konflik dapat didefinisikan sebagai pertikaian atau perbedaan yang terjadi antara individu maupun kelompok akibat adanya perbedaan tujuan, kepentingan, kebutuhan, nilai, atau adanya kegagalan komunikasi. Konflik bukan hanya fenomena yang bersifat destruktif. Jika dikelola dengan baik, konflik dapat menjadi peluang untuk meningkatkan pemahaman, kerja sama, dan inovasi di dalam organisasi. Namun, jika tidak segera ditangani, konflik berpotensi menimbulkan kerugian, baik bagi individu maupun organisasi, termasuk menurunnya produktivitas, meningkatnya stres, dan terganggunya hubungan.

2.1.4.2 Faktor-Faktor Penyebab Konflik Kerja

Konflik kepribadian merupakan kejadian sehari-hari di tempat kerja. Berbagai faktor dapat memicu konflik kepribadian, antara lain:

1. Kesalahpahaman yang muncul karena perbedaan usia, ras, atau budaya.

2. Intoleransi, prasangka, diskriminasi, atau fanatisme.
3. Persepsi adanya ketidakadilan, baik dalam pembagian tugas, pengakuan prestasi, maupun peluang promosi.
4. Penyebaran rumor atau informasi yang tidak benar mengenai individu atau kelompok, yang dapat menimbulkan ketegangan dan rasa tidak percaya antarpegawai.
5. Saling menyalahkan atas suatu kesalahan atau kecelakaan, yang dapat memperburuk hubungan interpersonal dan memperkuat konflik yang sudah ada.

Konflik kepribadian dapat menurunkan produktivitas karena individu menjadi sulit bekerja sama. Selain itu, individu yang mengalami konflik sering mencari simpati dari anggota lain dalam kelompok kerja, sehingga sebagian rekan mengambil posisi mendukung satu pihak, sementara pihak lain berseberangan. Jika tidak dikelola dengan baik, konflik ini dapat memperburuk suasana kerja, menimbulkan stres, dan mengganggu komunikasi antaranggota tim. Oleh karena itu, pengelolaan konflik kepribadian yang tepat menjadi sangat penting agar setiap anggota tim dapat bekerja sama secara efektif, membangun hubungan kerja yang harmonis, dan menjaga produktivitas organisasi tetap optimal (Prasetyo, 2022).

2.1.4.3 Penanganan Konflik Kerja oleh perusahaan

Dalam menghadapi konflik di tempat kerja, terdapat beberapa teknik yang dapat diterapkan untuk menyelesaikan permasalahan yang muncul. Teknik-teknik ini antara lain:

1. Perluasan Sumber Daya

Kelangkaan sumber daya seperti dana, ruang kerja, atau kesempatan promosi dapat menimbulkan konflik. Dengan memperluas ketersediaan sumber daya, organisasi dapat menciptakan solusi yang saling menguntungkan (win-win solution).

2. Perintah Resmi

Manajemen dapat menggunakan otoritas formal untuk menyelesaikan konflik dan menyampaikan keputusan secara jelas kepada pihak-pihak yang terlibat.

3. Mengubah Variabel Manusia

Perubahan perilaku melalui pelatihan atau pengembangan hubungan antarindividu dapat membantu mengubah sikap atau perilaku yang menjadi penyebab konflik.

4. Mengubah Variabel Struktural

Struktur organisasi dan pola interaksi antar pihak yang berselisih dapat diatur ulang melalui perancangan ulang pekerjaan, pemindahan posisi, atau penciptaan posisi koordinasi baru untuk mengurangi potensi konflik.

Selain teknik penyelesaian, terdapat beberapa gaya manajemen konflik yang umum digunakan, yaitu: Avoiding (menghindar), Accommodating (mengakomodasi), Compromising (berkompromi), Competing (bersaing), Collaborating (berkolaborasi), dan Conglomeration (gabungan beberapa gaya). Gaya yang dipilih dapat disesuaikan dengan sifat konflik dan karakter pihak yang terlibat, sehingga penyelesaian konflik dapat dilakukan secara efektif dan efisien (Santoso, 2022).

2.1.4.4 Penanganan Konflik Kerja Individual

Terdapat beberapa teknik resolusi konflik yang dapat diterapkan untuk meredakan konflik baik di tempat kerja maupun di lingkungan lain. Teknik-teknik tersebut antara lain:

1. Pemecahan Masalah

Melakukan pertemuan tatap muka untuk mengidentifikasi sumber masalah dan menyelesaikannya melalui diskusi terbuka.

2. Mengembangkan Tujuan Bersama

Menciptakan tujuan yang lebih tinggi yang memerlukan kerja sama kedua belah pihak, sehingga memotivasi mereka untuk berkolaborasi.

3. Smoothing

Mengurangi perbedaan sementara dan menekankan kepentingan bersama untuk menciptakan suasana yang lebih harmonis.

4. Berkompromi

Masing-masing pihak bersedia memberikan sesuatu yang bernilai guna mencapai kesepakatan yang diterima bersama.

5. Menghindari

Menarik diri sementara dari konflik, terutama ketika masalah yang muncul dianggap kurang serius atau belum mendesak untuk diselesaikan.

Pemilihan teknik resolusi konflik biasanya disesuaikan dengan tingkat keseriusan masalah dan karakter pihak yang terlibat, sehingga penyelesaian konflik dapat berjalan lebih efektif dan konstruktif (Hendarto, 2023).

2.1.4.5 Indikator Konflik kerja

Beberapa hal yang menyebabkan persaingan dan konflik antara lain:

1. Ego Manusia

Ego manusia yang selalu menginginkan lebih berhasil dari manusia lain akan menimbulkan persaingan atau konflik. Hal ini terjadi karena setiap individu ingin diakui keberhasilannya dan dibandingkan dengan orang lain, sehingga menimbulkan ketegangan.

2. Perbedaan Pendapat

Perbedaan pendapat akan menimbulkan persaingan atau konflik karena setiap orang atau kelompok terlalu mempertahankan pendapatnya sebagai yang paling tepat. Jika perbedaan pendapat tidak diselesaikan, hal ini dapat menyebabkan konflik atau perpecahan. Perbedaan pendapat yang dibiarkan juga dapat menurunkan semangat kerja sama dan menghambat produktivitas tim.

3. Salah Paham

Kesalahpahaman sering terjadi di antara orang-orang yang bekerja sama, sehingga menimbulkan persaingan atau konflik di antara individu maupun kelompok. Salah paham dapat muncul dari komunikasi yang tidak jelas, asumsi yang keliru, atau interpretasi yang berbeda terhadap tindakan atau ucapan orang lain.

4. Perasaan Dirugikan

Perasaan dirugikan akibat tindakan orang lain dapat memicu persaingan atau konflik, karena setiap orang cenderung sulit menerima kerugian dari perbuatan pihak lain. Rasa dirugikan ini jika dibiarkan bisa memperburuk hubungan antarpegawai dan menimbulkan ketegangan jangka panjang.

5. Perasaan Sensitif

Perasaan sensitif atau mudah tersinggung dapat menimbulkan konflik karena harga diri seseorang merasa tersinggung walaupun menurut orang lain tidak ada maksud buruk. Individu yang mudah tersinggung sering bereaksi berlebihan terhadap hal-hal kecil, sehingga memicu pertentangan yang sebenarnya bisa dihindari.

Persaingan dan konflik yang muncul akibat faktor-faktor tersebut dapat menurunkan produktivitas, mengganggu kerja sama tim, dan menciptakan ketegangan dalam lingkungan kerja. Jika tidak dikelola dengan baik, konflik juga dapat menyebabkan stres, menurunnya motivasi, dan memburuknya komunikasi antaranggota tim. Oleh karena itu, organisasi perlu mengenali sumber-sumber konflik, menerapkan strategi penyelesaian yang tepat, serta membangun budaya kerja yang mendukung kolaborasi dan saling menghargai agar konflik tidak berkembang menjadi masalah yang lebih besar (Prabowo, 2023).

2.1.5 Pengembangan Karir

2.1.5.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karier merupakan proses yang dilakukan oleh individu dan organisasi untuk meningkatkan kemampuan, kompetensi, dan keterampilan personalia agar dapat mencapai jenjang karier yang diinginkan. Proses ini mencakup peningkatan posisi, tanggung jawab, dan status dalam organisasi, sehingga individu dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks dan menantang. Selain itu, pengembangan karier juga bertujuan untuk mempersiapkan individu agar siap mengambil peran yang lebih strategis di masa depan, serta membantu organisasi memiliki tenaga kerja yang berkualitas dan kompeten untuk menghadapi perubahan dan persaingan di lingkungan kerja (Rahadian, 2021).

Pengembangan karier tidak hanya berkaitan dengan promosi jabatan atau kenaikan pangkat, tetapi juga mencakup penguatan keterampilan teknis, manajerial, dan sosial, melalui berbagai program pelatihan, mentoring, coaching, dan evaluasi berkala. Dengan pendekatan yang sistematis dan terencana, pengembangan karier dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan, sekaligus

membantu organisasi dalam mengelola bakat dan memastikan keberlangsungan sumber daya manusia yang unggul (Putri, 2021).

Selain itu, pengembangan karier juga menjadi bagian dari manajemen talenta dalam organisasi, yang memastikan individu dengan kompetensi dan potensi yang tepat tersedia untuk posisi kritis ketika dibutuhkan. Dengan demikian, pengembangan karier merupakan upaya strategis yang saling menguntungkan bagi karyawan dan organisasi, karena membantu karyawan mencapai aspirasi karier sekaligus mendukung tujuan organisasi (Hidayat, 2022).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier adalah proses terencana untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi personalia agar dapat mencapai karier yang diinginkan, sekaligus mempersiapkan individu untuk berkontribusi lebih optimal terhadap keberhasilan organisasi.

2.1.5.2 Upaya Perencanaan dan Tahapan Perjalanan Karir

Karena kesulitan dalam merancang perencanaan karier, yang melibatkan penyatuan ide dan gagasan dari berbagai pihak dalam organisasi, maka beberapa upaya perlu dilakukan untuk menyusun perencanaan karier, antara lain:

1. Karyawan dituntut untuk lebih aktif dan berkomitmen dalam mengembangkan tujuan karier pribadinya, sehingga tujuan individu dapat sejalan dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.
2. Karyawan perlu meningkatkan rasa percaya diri dalam menunjukkan dan memanfaatkan potensi yang dimilikinya untuk mendukung perkembangan karier.
3. Karyawan diharuskan memahami informasi dasar tentang organisasi, termasuk visi, misi, dan rencana strategis, agar mampu mengenali peluang pengembangan karier di masa depan.
4. Karyawan perlu mengetahui ketersediaan sumber daya yang mendukung rencana karier, apakah sudah tersedia atau masih dalam tahap pengembangan, sehingga dapat memaksimalkan peluang yang ada.

Dengan demikian, perencanaan karier yang efektif menuntut karyawan untuk aktif, percaya diri, memahami arah organisasi, serta memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk mencapai kemajuan karier sekaligus mendukung tujuan organisasi (Santoso, 2021).

2.1.5.3 Manfaat Pengembangan Karir

Manfaat pengembangan karier bagi karyawan dan organisasi antara lain:

1. Meningkatkan Kemampuan Karyawan

Melalui program pengembangan karier yang meliputi pendidikan, pelatihan, coaching, dan mentoring, karyawan dapat meningkatkan kemampuan intelektual, keterampilan teknis, serta kemampuan manajerial dan sosial. Peningkatan kemampuan ini tidak hanya membantu karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari secara lebih efisien, tetapi juga mempersiapkan mereka untuk menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa depan. Dengan kemampuan yang meningkat, karyawan menjadi lebih percaya diri dan mampu beradaptasi dengan perubahan serta tantangan di lingkungan kerja.

2. Meningkatnya Suplai Karyawan yang Berkualitas

Pengembangan karier akan menambah jumlah karyawan yang memiliki kemampuan dan kompetensi lebih tinggi dibanding sebelumnya. Hal ini memudahkan pimpinan dalam menempatkan karyawan pada posisi atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan mereka. Dengan demikian, suplai karyawan yang berkualitas meningkat, sehingga organisasi memiliki sumber daya manusia yang lebih siap menghadapi tuntutan pekerjaan, mendukung produktivitas, dan memaksimalkan pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu, pengembangan karier juga berkontribusi pada peningkatan motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Organisasi yang konsisten melakukan pengembangan karier akan lebih mampu mempertahankan karyawan berkualitas, mengurangi turnover, serta menciptakan budaya kerja yang positif dan berkelanjutan. Oleh karena itu, manfaat pengembangan karier tidak hanya dirasakan oleh karyawan secara individu, tetapi juga memberikan keuntungan strategis bagi organisasi secara keseluruhan (Rahadian, 2021).

2.1.5.4 Syarat Pengembangan Karier

Jika seorang karyawan sudah siap memikul tanggung jawab, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mengukur kesiapan mereka untuk mengembangkan karier, antara lain:

1. Prestasi Kerja yang Memuaskan

Prestasi kerja menjadi dasar utama pengembangan karier. Karyawan yang berhasil melaksanakan tugas yang dipercayakan dengan baik lebih mudah diusulkan untuk promosi atau penempatan pada jabatan yang lebih tinggi, karena prestasi kerja merupakan indikator kemampuan dan kesiapan mereka.

2. Pengenalan oleh Pihak Lain

Kesiapan karier juga ditentukan oleh pengakuan dari pihak berwenang dalam organisasi, seperti atasan langsung dan pimpinan personalia, yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja karyawan. Pengenalan ini mempermudah proses promosi atau penugasan dalam jalur karier yang lebih tinggi.

3. Kesetiaan pada Organisasi

Kesetiaan karyawan pada organisasi menunjukkan komitmen jangka panjang untuk berkarya. Karyawan yang setia memiliki peluang lebih besar untuk meniti karier secara mantap. Namun, terkadang karyawan menghadapi dilema jika menerima tawaran dari organisasi lain yang menawarkan kesempatan lebih luas dan potensi pengembangan yang lebih tinggi.

4. Pemanfaatan Sponsor

Pengembangan karier karyawan biasanya lebih lancar apabila ada individu atau mentor dalam organisasi yang bersedia memberikan bimbingan, nasihat, dan dukungan strategis. Sponsor ini membantu karyawan menavigasi jalur karier dengan lebih efektif.

5. Dukungan Para Bawahan

Bagi karyawan yang sudah menempati posisi manajerial, dukungan bawahan menjadi faktor penting. Bentuk dukungan dapat beragam, tetapi secara keseluruhan berfokus pada keberhasilan manajer dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan organisasi.

6. Pemanfaatan Kesempatan untuk Bertumbuh

Tanggung jawab pengembangan karier pada akhirnya berada pada karyawan itu sendiri. Pemanfaatan kesempatan seperti ikut pelatihan, melanjutkan pendidikan, atau dialihkan ke tugas lain akan memberikan keuntungan tidak hanya bagi karyawan, tetapi juga bagi organisasi.

7. Berhenti atas Permintaan dan Kemauan Sendiri

Terkadang, karyawan dapat mencapai tujuan kariernya dengan berhenti atas keinginan sendiri dan mencari peluang di tempat lain. Hal ini wajar, terutama jika jalur karier dalam organisasi saat ini terbatas sehingga perkembangan lebih lanjut dapat dicapai melalui pengalaman di luar organisasi.

Secara keseluruhan, kesiapan karyawan dalam mengembangkan karier ditentukan oleh prestasi kerja, pengakuan dari pihak berwenang, kesetiaan, pemanfaatan sponsor dan kesempatan, dukungan bawahan, serta keputusan strategis mengenai langkah karier, termasuk kemungkinan pindah organisasi. Pengelolaan faktor-faktor ini secara tepat dapat membantu karyawan mencapai jenjang karier yang diinginkan sekaligus memberikan kontribusi optimal bagi organisasi (Rahadian, 2021).

2.1.5.5 Indikator Pengembangan Karir

Indikator dari pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Kejujuran
Terutama pada posisi yang berkaitan dengan keuangan, produksi, pemasaran, dan sejenisnya, kejujuran dianggap sangat penting. Hal ini dimaksudkan agar aktivitas promosi tidak merugikan instansi, karena ketidakjujuran tenaga kerja yang dipromosikan.
2. Loyalitas
Tingkat loyalitas tenaga kerja terhadap lembaga dan pekerjaannya sering kali menjadi salah satu syarat untuk aktivitas promosi. Tingkat loyalitas yang tinggi akan menimbulkan tanggung jawab yang lebih besar.
3. Tingkat pendidikan
Saat ini, manajemen kepegawaian pada umumnya memiliki kriteria minimal untuk tingkat pendidikan tenaga kerja yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan tertentu. Alasan di balik hal ini adalah bahwa dengan pendidikan yang tinggi, diperlukan tenaga kerja tersebut memiliki daya pikir yang tinggi akan peluang pertumbuhan instansi atau organisasi di masa depan.
4. Pengalaman kerja
Pengalaman kerja sering dipakai sebagai salah satu syarat untuk aktivitas promosi. Karena lebih senior, maka mereka dianggap memiliki pengalaman yang lebih banyak dibandingkan dengan para juniornya. (Robin et al., 2024).

2.2 Review Penelitian Terdahulu

Berikut ini beberapa tinjauan penelitian terdahulu yang dapat mendukung penelitian ini dapat terlihat pada di bawah:

1. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Natalia dan Sutadi, 2024) mendapatkan hasil yang menunjukkan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, serta konflik kerja dan beban kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Gunung Mas.
2. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Rozy, 2021) mendapatkan hasil yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja juga dapat memediasi pengembangan karier terhadap kinerja karyawan.
3. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Pirayanti et al., 2025) mendapatkan hasil yang menunjukkan bahwa studi ini bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh pengembangan karier, keyakinan diri, dan tingkat beban kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Jaya Arya Mesari Bangli. Pendekatan yang digunakan adalah metode sensus, dengan pengolahan data melalui teknik analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan tersebut.
4. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Ekhsan dan Septian, 2020) mendapatkan hasil yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara stres kerja dengan kinerja karyawan, terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara konflik kerja dengan kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi dengan kinerja karyawan.
5. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Hermawan, 2022) mendapatkan hasil yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan

signifikan antara stres kerja terhadap kinerja karyawan, serta terdapat pengaruh positif dan signifikan antara beban kerja terhadap kinerja karyawan.

Berikut adalah rangkuman dari penelitian terdahulu yang tersaji di bawah ini:

Tabel 2.1 Review Penelitian Terdahulu

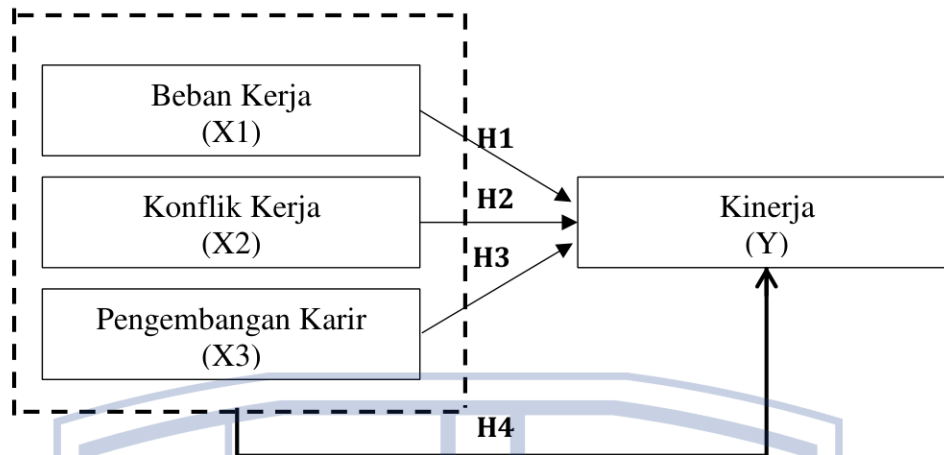
No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel penelitian	Sampel	Hasil Penelitian
1	Pirayanti et al. (2025)	Pengaruh Pengembangan Karir, <i>Self Efficacy</i> , Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jaya Arya Mesari Bangli	X1: Pengembangan Karir X2: Efikasi Diri X3: Beban Kerja Y: Kinerja	Sampel : Seluruh Karyawan PT Jaya Arya Mesari Bangli sebanyak 35 Responden	Secara Parsial : Pengembangan Karir, <i>Self Efficacy</i> , Dan Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Jaya Arya Mesari Bangli. Secara Simultan : Pengembangan Karir, <i>Self Efficacy</i> , Dan Beban Kerja bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Jaya Arya Mesari Bangli.
2	Natalia dan Sutadi (2024)	Pengaruh Konflik Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	X1: Konflik Kerja X2: Beban Kerja Y: Kinerja	Sampel : seluruh karyawan BPBD Kabupaten Gunung Mas sebanyak 37 Responden	Secara Parsial : Konflik kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Secara Simultan : Konflik kerja dan beban kerja berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Gunung Mas.
3	Eric Hermawan (2022)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja, dan Beban Kerja Terhadap Kinerja PT. Sakti Mobile Jakarta	X1: Lingkungan Kerja X2: Stres Kerja X3: Beban Kerja Y: Kinerja	Sampel : Karyawan PT. Sakti Mobile Jakarta sebanyak 85 Responden	Secara Parsial : terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara stres kerja terhadap kinerja karyawan, serta terdapat pengaruh positif dan signifikan antara beban kerja terhadap kinerja karyawan. Secara Simultan : Lingkungan Kerja, Stres Kerja, dan Beban Kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan Terhadap Kinerja PT. Sakti Mobile Jakarta.
4	Rozy (2021)	Pengaruh Lingkungan Kerja	X1: Lingkungan Kerja	Sampel : karyawan	Secara Parsial : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan

Lanjutan tabel 2.1

	Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja (Studi pada PT. World Innovative Telecommunication Surabaya)	X2: Pengembangan Karir Y: Kinerja Z: Motivasi Kerja	PT. World Innovative Telecommunication Surabaya sebanyak 70 Responden	dan positif terhadap kinerja karyawan, pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja juga dapat memediasi pengembangan karier terhadap kinerja karyawan. Secara Simultan : Lingkungan Kerja dan pengembangan karier secara bersama sama mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan, dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.
5	Ekhsan dan Septian (2020)	Pengaruh Stres Kerja, Konflik Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	X1: Stres Kerja X2: Konflik Kerja X3: Kompensasi Y: Kinerja	Sampel : Karyawan PT. Cabinindo Putra dept. PPIC sebanyak 61 responden. Secara Parsial : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara stres kerja dengan kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara konflik kerja dengan kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi dengan kinerja karyawan. Secara Simultan : Stress kerja, Konflik Kerja, dan Kompensasi secara bersama sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka berpikir adalah uraian teoritis yang mempertautkan, menghubungkan serta memperjelas kaitan, pengaruh atau hubungan antara variabel yang satu dengan variabel lainnya dalam suatu penelitian berdasarkan teori yang relevan, pendapat ahli maupun hasil penelitian yang mendukung (Sudarmanto et al., 2021). Berikut adalah kerangka konseptual yang dinyatakan dalam penelitian ini.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang masih perlu dibuktikan kebenarannya melalui pengumpulan data empiris di lapangan (Sugiyono, 2017).

2.4.1 Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Beban kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi. Tingkat beban kerja yang sesuai akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dan efisien, sementara beban kerja yang berlebihan dapat menimbulkan stres, kelelahan, dan menurunnya produktivitas. Salah satu aspek yang berkaitan erat dengan beban kerja adalah disiplin kerja. Disiplin mencerminkan sikap karyawan dalam mematuhi peraturan, ketentuan, dan prosedur perusahaan. Karyawan yang disiplin cenderung menjalankan tugas dengan tanggung jawab, tepat waktu, dan mematuhi standar operasional, sehingga berdampak positif pada pencapaian kinerja (Prasetyo, 2021). Karyawan dengan disiplin tinggi mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan yang ada, memanfaatkan waktu dan sumber daya secara optimal, serta menjaga kualitas hasil kerja. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berdampak pada efisiensi dan efektivitas tim serta organisasi secara keseluruhan. Selain itu, disiplin kerja yang baik turut menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, dan mengurangi potensi konflik akibat ketidaksesuaian antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan karyawan (Rahadian, 2021).

Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan kebijakan beban kerja yang jelas dan seimbang, disertai penerapan aturan disiplin, penghargaan, dan sanksi yang sesuai. Langkah ini penting untuk memastikan karyawan tetap termotivasi, produktif, dan mampu mencapai target kerja yang telah ditetapkan. Hasil penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menegaskan pentingnya pengelolaan beban kerja secara tepat di lingkungan organisasi (Putri, 2021). Maka berdasarkan penjelasan diatas dapat dirumuskan Hipotesis sebagai berikut berikut:

H1: Terdapat pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Indako Trading Coy Kantor Cabang Pemuda Medan.

2.4.2 Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pengawasan kerja memegang peranan penting dalam memastikan bahwa setiap perencanaan yang telah disusun dilaksanakan dengan baik. Pengawasan berfungsi sebagai alat evaluasi untuk menilai pelaksanaan rencana, sehingga pimpinan dapat mengambil tindakan yang tepat terkait cara kerja bawahannya. Dengan pengawasan yang efektif, pimpinan dapat mengidentifikasi kendala yang dialami karyawan dalam menyelesaikan tugas serta memberikan solusi yang tepat untuk meningkatkan produktivitas (Rahadian, 2021).

Pengawasan juga berkontribusi langsung terhadap kinerja karyawan dengan meningkatkan disiplin, efisiensi, dan akurasi dalam pekerjaan. Karyawan yang diawasi secara optimal cenderung lebih fokus dalam menyelesaikan tugas, mengurangi kesalahan, serta meningkatkan kualitas hasil kerja yang diharapkan oleh perusahaan. Selain itu, pengawasan yang baik membantu meminimalkan dampak konflik kerja, karena setiap ketidaksesuaian atau perbedaan pendapat dalam tim dapat segera dikenali dan diselesaikan sebelum mengganggu kinerja (Santoso, 2022). Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, pengawasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa manajemen yang efektif dan pengendalian internal menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas serta kualitas kerja individu maupun tim di organisasi (Putri, 2022). Hipotesis yang akan digunakan yaitu sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Indako Trading Coy Kantor Cabang Pemuda Medan.

2.4.3 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karier merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Beban kerja yang diberikan kepada karyawan harus disesuaikan dengan kapasitas dan kemampuan mereka agar tidak menimbulkan dampak negatif. Beban kerja yang terlalu berat dapat menimbulkan stres, kelelahan, dan menurunnya produktivitas, sedangkan beban kerja yang terlalu ringan dapat menurunkan motivasi dan rasa tanggung jawab karyawan. Oleh karena itu, pengembangan karier perlu dirancang sedemikian rupa sehingga karyawan memiliki kesempatan untuk meningkatkan kemampuan, mengambil tanggung jawab, dan menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan secara optimal (Rahadian, 2021).

Beban kerja mental, yaitu selisih antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas maksimum beban mental individu yang termotivasi, juga perlu diperhatikan. Pengaturan beban kerja yang seimbang akan meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan karena mereka dapat bekerja secara optimal tanpa tekanan berlebihan. Hal ini mencakup kesempatan untuk mengikuti pelatihan, pengembangan keterampilan, mentoring, serta penugasan yang sesuai dengan kompetensi masing-masing karyawan. Dengan demikian, pengembangan karier tidak hanya meningkatkan kemampuan individu, tetapi juga berkontribusi pada produktivitas dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Putri, 2021). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menegaskan pentingnya perencanaan karier dan peningkatan kapasitas karyawan agar dapat bekerja secara maksimal dan berkontribusi secara optimal bagi organisasi (Santoso, 2022). Hipotesis yang akan digunakan yaitu sebagai berikut:

H3: Terdapat pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan PT. Indako Trading Coy Kantor Cabang Pemuda Medan.

2.4.4 Pengaruh Beban Kerja, Konflik Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan tingkat pencapaian hasil nyata yang diukur secara periodik, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, berdasarkan standar, sasaran, dan kriteria yang telah ditetapkan. Kinerja juga mencerminkan sejauh mana seorang individu menjalankan peran dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan strategi organisasi, serta menunjukkan kompetensi yang relevan untuk mendukung tujuan perusahaan (Rahadian, 2021).

Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya beban kerja, konflik kerja, dan pengembangan karier. Beban kerja yang sesuai dengan kapasitas individu dapat meningkatkan produktivitas dan motivasi, sementara beban kerja yang berlebihan atau tidak seimbang dapat menurunkan kinerja karena menimbulkan stres dan kelelahan. Konflik kerja yang tidak dikelola dengan baik juga dapat mengganggu konsentrasi, komunikasi, dan kerja sama tim, sehingga berdampak negatif terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, pengembangan karier yang terencana memberikan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan kemampuan, mengambil tanggung jawab lebih besar, dan memaksimalkan potensi yang dimiliki (Putri, 2021).

Kombinasi dari pengelolaan beban kerja yang tepat, pengawasan yang efektif, pengelolaan konflik yang baik, dan pengembangan karier yang berkelanjutan akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan ketiga aspek tersebut secara simultan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal, sekaligus mendorong produktivitas dan kepuasan kerja karyawan (Santoso, 2022). Hipotesis yang akan digunakan yaitu sebagai berikut:

H4: Terdapat pengaruh Beban Kerja, Konflik Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan PT. Indako Trading Coy Kantor Cabang Pemuda Medan.