

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka dalam penelitian ini berfungsi sebagai landasan teori yang mengaitkan berbagai konsep dan teori yang relevan dengan masalah yang diteliti. Dengan menggunakan kajian pustaka, penelitian ini dapat mengidentifikasi hubungan antar variabel yang diteliti yaitu, beban kerja, *perceived organizational support*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, serta memberikan landasan yang kuat untuk pengujian hipotesis.

Dalam penyusunan kajian pustaka ini, teori-teori yang digunakan disusun secara tersusun berdasarkan tingkat keumumannya. *Grand theory* yang digunakan adalah teori manajemen, yang memberikan pemahaman yang luas tentang bagaimana organisasi mengelola sumber daya yang dimilikinya, termasuk tenaga kerja. Kemudian *middle range theory* yang digunakan adalah manajemen sumber daya manusia (MSDM), yang membahas strategi dan metode untuk mengelola tenaga kerja secara efektif. Terakhir *applied theory*, mencakup teori-teori yang secara khusus membahas variabel-variabel yang diteliti. Dengan adanya kajian pustaka yang sistematis ini, penelitian dapat menggambarkan hubungan antara teori dengan variabel yang diteliti, sehingga memberikan pemahaman yang lebih komprehensif untuk menjawab permasalahan peneliti.

### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen mencakup berbagai kegiatan yang saling terkait dalam pengelolaan organisasi, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, hingga pengendalian. Kegiatan-kegiatan ini tidak hanya tentang memimpin orang-orang dalam organisasi, tetapi juga tentang menggunakan sumber daya yang tersedia sehingga dapat digunakan secara optimal. Keberhasilan manajemen sangat bergantung pada cara berpikir dan bertindak ketika mengkoordinasikan sumber daya, sehingga setiap keputusan yang diambil dapat secara efektif dan efisien dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

#### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari bahasa Inggris "*to manage*", yang berarti mengelola, mengurus, mengendalikan, mengusahakan, serta memimpin. Manajemen dapat dipahami sebagai perpaduan antara ilmu dan seni dalam mengatur berbagai aspek organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam praktiknya, manajemen berfungsi untuk menganalisis, merancang, serta membangun konsep kerja sebelum akhirnya melakukan identifikasi terhadap berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi.

George R Terry yang dialihbahasakan oleh G. A. Ticoalu (2019:1), mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.

Definisi yang lain dikemukakan oleh Robbins & Coulter (2020:37) menyatakan bahwa: *Management is the coordination and oversight of the work*

*activities of others so that these activities are completed efficiently and effectively.*

Definisi ini menekankan pentingnya peran manajer dalam memastikan bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh orang lain berlangsung secara terkoordinasi dan diawasi dengan baik agar dapat diselesaikan dengan efisiensi dan efektivitas tinggi.

Definisi tersebut sejalan dengan Samson *et al.* (2021:12) yang menyampaikan bahwa: *Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading and controlling organizational resources.*

Griffin (2021:19) menambahkan bahwa:

*“Management is a set of activities (including planning and decision-making, organizing, leading, and controlling) directed at organizational resources (human, financial, physical, and information) with the aim of achieving organizational goals in an efficient and effective manner.”*

Berdasarkan definisi di atas menunjukkan bahwa manajemen merupakan proses terpadu yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Konsep ini tidak hanya menekankan aspek koordinasi dan pengawasan, tetapi juga menuntut kemampuan kepemimpinan dalam menggerakkan individu maupun tim agar dapat bekerja secara optimal.

### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Secara umum fungsi-fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Menurut George R Terry yang dialihbahasakan oleh G. A. Ticoalu (2019:8-9) fungsi manajemen yaitu, sebagai berikut:

1. *Planning*

Menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang, dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu.

2. *Organizing*

Mengelompokkan, menentukan berbagai kegiatan penting, dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu.

3. *Staffing*

Menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengerahan, penyaringan, latihan dan pengembangan tenaga kerja.

4. *Motivating*

Mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia ke arah tujuan-tujuan.

5. *Controlling*

Mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan, menentukan berbagai sebab penyimpangan-penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif yang diperlukan.

Menurut Samson *et al.* (2021:13-14) manajemen memiliki 4 fungsi, yaitu:

1. *Planning*

*The management function concerned with defining goals for future organizational performance and deciding on the tasks and resource use needed to attain them.*

2. *Organizing*

*The management function concerned with assigning tasks, grouping tasks into departments, and allocating resources to departments.*

### 3. *Leading*

*The management function that uses influence to motivate employees to achieve the organization's goals.*

### 4. *Controlling*

*The management function concerned with monitoring employee activities, keeping the organization on track towards its goals, and making corrections as necessary.*

Berdasarkan fungsi manajemen diatas dapat dipahami bahwa fungsi manajemen secara umum mencerminkan langkah-langkah dasar yang dilakukan untuk mengelola suatu organisasi. Dimulai dari perencanaan, manajer menentukan arah dan tujuan yang ingin dicapai. Pengorganisasian dilakukan untuk membagi tugas dan sumber daya secara tepat agar kegiatan berjalan secara efektif. Fungsi kepemimpinan berperan dalam mengarahkan dan memotivasi karyawan agar bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Terakhir, pengendalian dilakukan untuk memastikan seluruh proses berjalan sesuai rencana serta melakukan evaluasi dan perbaikan bila diperlukan.

#### **2.1.1.3 Unsur- unsur Manajemen**

Dalam melaksanakan fungsi manajemen, sebuah organisasi atau perusahaan membutuhkan sumber daya yang dikenal sebagai unsur manajemen. Masing-masing unsur ini saling berkaitan yang tidak dapat dipisahkan, jadi jika salah satu diantaranya tidak ada atau tidak sempurna maka akan berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan. Menurut George R Terry yang dialihbahasakan oleh G. A. Ticoalu (2019:4) unsur-unsur manajemen yaitu, sebagai berikut:

1. Manusia (*Human*)

Sumber daya manusia dalam kegiatan manajemen membuat rencana dan tujuan yang ingin diraih. Untuk itu, tanpa adanya manusia kegiatan manajemen tidak akan pernah ada.

2. Uang (*Money*)

Uang menjadi unsur penting dalam kegiatan manajemen karena menjadi perantara utama dalam mencapai tujuan. Biaya operasional dalam sebuah kegiatan manajemen tentu membutuhkan uang agar dapat berjalan baik.

3. Bahan (*Materials*)

Unsur manajemen ini adalah salah satu faktor penting karena kualitas bisnis dipengaruhi oleh kualitas material yang dipilih. Jadi, jika material yang dipilih buruk, tujuan manajemen akan sulit tercapai.

4. Mesin (*Machines*)

Mesin merupakan unsur lain yang perlu diperhatikan. Dengan adanya mesin atau teknologi, pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia pasti akan lebih mudah sehingga tujuan pun mudah tercapai.

5. Metode (*Methods*)

Unsur ini mempengaruhi kinerja dalam sebuah manajemen. Jika metode yang dibuat berdasarkan target, fasilitas, waktu, uang dan kegiatan bisnis, kegiatan manajemen pasti akan berjalan lebih lancar. Unsur ini juga perlu mendapat campur tangan manusia agar dapat tercipta dengan baik.

6. Pasar (*Market*)

Unsur ini terbilang krusial karena sebuah bisnis hanya dapat berkembang jika

telah dikenal di pasaran. Unsur pasar dipengaruhi oleh unsur material karena barang atau jasa yang laku harus memiliki kualitas baik.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bidang manajemen yang berfokus pada perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian tenaga kerja dalam suatu organisasi. Perannya sangat penting dalam memastikan kesejahteraan karyawan serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. SDM merupakan aset utama yang harus dikelola dengan baik agar organisasi dapat mencapai tujuannya secara berkelanjutan.

#### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses strategis yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja agar dapat berkontribusi secara maksimal dalam suatu organisasi. Manajemen SDM bertanggung jawab dalam menciptakan kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan. Dengan pendekatan yang baik, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas serta menciptakan budaya kerja yang positif dan berkelanjutan.

Dessler (2020:3) menyatakan bahwa: *Human resource management (HRM) is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns.* Pernyataan ini menekankan aspek fungsional dari pengelolaan SDM, seperti perekrutan, pelatihan, evaluasi kinerja, dan kompensasi. Sejalan dengan hal tersebut, Valentine *et al.* (2020:6) menyebutkan bahwa: *Human resource management is designing formal systems in an organization to manage human*

*talent for accomplishing organizational goals*, yang menekankan pada pentingnya sistem formal dalam mengelola talenta manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

Pendapat lain oleh Hasibuan (2019:10), yang mendefinisikan bahwa MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan seni mengatur peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Armstrong & Taylor (2023:3-4) mendefinisikan MSDM sebagai *A strategic and coherent approach to the management of an organization's most valued assets – the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives*. Definisi ini memperkuat peran MSDM sebagai pendorong utama pencapaian tujuan organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia secara terstruktur dan berkesinambungan.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, manajemen sumber daya manusia dapat dipahami sebagai suatu proses terintegrasi yang mencakup perencanaan, pengadaan, pelatihan, penilaian, pemberian kompensasi, serta pengawasan terhadap tenaga kerja. Seluruh aktivitas dilakukan secara sistematis dan strategis untuk memastikan kesesuaian antara kompetensi karyawan dan kebutuhan organisasi. Dengan pelaksanaan yang efektif, MSDM berperan penting dalam menciptakan keseimbangan antara kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

#### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia bukan hanya sekadar mengurus administrasi karyawan, tetapi juga memainkan peran strategis dalam memastikan

bahwa setiap individu dapat bekerja secara optimal demi mencapai tujuan organisasi. Menurut Mathis & Jackson yang dialihbahasakan oleh Sadeli & Hie (2019:11) fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu:

1. Strategi dan Perencanaan SDM (*HR Strategy and Planning*)

Merancang strategi organisasi serta peran manajemen SDM dalam rencana tersebut, termasuk menangani kelebihan atau kekurangan tenaga kerja serta memprediksi kebutuhan dan ketersediaan SDM. Kinerja perencanaan ini diukur melalui *HR metrics* dan *analytics*.

2. Kesempatan Kerja yang Setara (*Equal Employment Opportunity*)

Memastikan organisasi mematuhi hukum dan peraturan mengenai kesempatan kerja setara di semua tingkatan (federal, negara bagian, dan lokal), yang dapat mempengaruhi seluruh aktivitas HR lainnya.

3. Penyediaan Tenaga Kerja (*Staffing*)

Menyediakan tenaga kerja yang cukup dan berkualitas untuk mengisi posisi. Mencakup perancangan pekerjaan, analisis pekerjaan, hubungan kerja, retensi, serta proses rekrutmen dan seleksi.

4. Manajemen dan Pengembangan Talenta (*Talent Management and Development*)

Proses ini dimulai dari orientasi karyawan baru termasuk, pelatihan, pengembangan karier, manajemen suksesi, hingga penilaian kinerja. Fokusnya adalah mempersiapkan SDM yang dapat menghadapi tantangan di masa depan.

5. Kompensasi dan Tunjangan (*Rewards*)

Proses memberikan imbalan seperti gaji, insentif, dan tunjangan atas kontribusi

karyawan. Organisasi mengembangkan sistem kompensasi yang kompetitif dan menghadapi tantangan biaya tunjangan seperti asuransi kesehatan.

6. Manajemen Risiko dan Perlindungan Pekerja (*Risk Management and Worker Protection*)

Mengelola risiko ditempat kerja untuk menjamin keselamatan dan Kesehatan pekerja, memenuhi regulasi hukum, serta menangani isu keamanan dan perencanaan darurat.

7. Hubungan Karyawan dan Serikat Pekerja (*Employee and Labor Relations*)

Mengelola hubungan antara manajer dan karyawan secara legal dan efektif, termasuk pengelolaan hak, kebijakan HR, serta hubungan dengan serikat pekerja jika ada.

### **2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat bervariasi tergantung pada organisasi. Menurut Armstrong & Taylor yang dialihbahasakan oleh Sofyan Cikrat (2019:5) tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu:

1. Mendukung Pencapaian Tujuan Strategis Organisasi

MSDM bertujuan untuk menyelaraskan strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis organisasi secara keseluruhan. Penyelarasan ini dilakukan secara vertikal maupun horizontal agar setiap praktik SDM berkontribusi langsung terhadap tujuan strategis organisasi.

2. Mengembangkan Tenaga Kerja yang Kompeten dan Terampil

MSDM memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang memiliki keterampilan, kompetensi, dan potensi tinggi melalui praktik rekrutmen,

pelatihan, pengembangan karier, dan manajemen talenta.

3. Meningkatkan Kinerja Individu dan Organisasi

MSDM mendorong peningkatan kinerja melalui penerapan sistem manajemen kinerja yang terstruktur, menetapkan tujuan kerja yang jelas, dan menciptakan budaya kinerja tinggi dalam organisasi.

4. Meningkatkan Motivasi dan Keterlibatan Karyawan

MSDM berperan dalam membangun lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan dan motivasi karyawan, melalui pendekatan yang menumbuhkan rasa memiliki, komitmen, dan partisipasi aktif.

5. Mendukung Pengelolaan Hubungan Kerja yang Harmonis

MSDM membantu menciptakan hubungan kerja yang sehat dan adil antara manajemen dan karyawan, termasuk pengelolaan hubungan industrial dan penyediaan saluran komunikasi dua arah (*employee voice*).

6. Menegakkan Keadilan dan Perlakuan Etis dalam Organisasi

MSDM menjunjung tinggi prinsip keadilan dan etika dengan memastikan bahwa seluruh praktik manajemen bersifat adil, inklusif, menghormati hak asasi manusia, serta mendukung keberagaman di tempat kerja.

7. Meningkatkan Kesejahteraan dan Kesehatan Kerja

MSDM bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta mendorong keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan (*work-life balance*).

8. Mendukung Keberlanjutan Organisasi (*Sustainability*)

MSDM turut berkontribusi dalam memastikan praktik SDM memperhatikan

keberlanjutan, baik dalam konteks sosial maupun lingkungan, melalui penerapan prinsip tanggung jawab sosial perusahaan.

### **2.1.3 Beban Kerja**

Beban kerja merujuk pada jumlah tugas atau tanggung jawab yang harus diselesaikan seseorang dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja dapat mencakup aspek fisik, mental, maupun emosional, tergantung pada sifat pekerjaan yang dijalankan. Manajemen yang efektif dalam mengatur beban kerja sangat penting untuk menjaga keseimbangan dan kinerja optimal karyawan.

#### **2.1.3.1 Pengertian Beban Kerja**

Beban kerja dapat dikategorikan menjadi dua aspek, yaitu objektif dan subjektif. Secara objektif, beban kerja mencakup jumlah tugas yang harus diselesaikan serta durasi waktu yang diberikan untuk menyelesaikannya. Sementara itu, secara subjektif, beban kerja bergantung pada persepsi individu terhadap tingkat kesulitan dan tekanan yang dirasakan dalam menjalankan tugasnya.

Realyvasquez *et al.* (2019:3) menyatakan bahwa:

*“Workload is a concept that involves the capacity of the human being in complex systems considering the equipment, the training offered, the organizational, and environmental constraints. Also, it implies diverse perceptions and responses by the workers.”* Definisi ini menunjukkan bahwa beban kerja tidak hanya berkaitan dengan kapasitas fisik, tetapi juga dengan persepsi pekerja terhadap lingkungan dan sistem kerja yang kompleks.

Beban kerja merupakan sejumlah proses atau kegiatan yang harus di selesaikan oleh seorang pekerja dalam waktu tertentu. Apabila seorang pekerja mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang diberikan, maka hal tersebut tidak menjadi suatu beban kerja. Namun, jika pekerja

tidak berhasil maka tugas dan kegiatan tersebut menjadi suatu beban kerja (Vanchapo *et al.*,2019:1). Hal ini sejalan dengan pendapat Budiasa (2021:30), yang mendefinisikan beban kerja sebagai persepsi dari pekerja mengenai kegiatan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu serta upaya dalam menghadapi permasalahan dalam pekerjaan.

Longo *et al.* (2022:8) menjelaskan bahwa: *Mental workload can be intuitively defined as the total cognitive work needed to accomplish a specific task in a finite time period.* Definisi ini menyoroti beban kerja dari sisi mental atau kognitif yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dalam waktu terbatas. Armstrong & Taylor (2023:227) memperluas perspektif ini dengan menyatakan bahwa: *Workload is a number of activities that require expertise and must carried out within a certain period in physical or psychological form.* Pandangan ini menekankan bahwa beban kerja mencakup tuntutan aktivitas yang membutuhkan keahlian, baik dalam bentuk fisik maupun psikologis, yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, beban kerja dapat diartikan sebagai akumulasi tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam waktu tertentu, dengan mempertimbangkan kapasitas fisik, kognitif, serta persepsi individu terhadap tekanan kerja. Pengelolaan beban kerja yang tepat sangat penting untuk menjaga efektivitas kerja dan kesejahteraan karyawan.

### **2.1.3.2 Tingkatan Beban Kerja**

Tingkatan beban kerja ini membantu dalam menilai efektivitas kerja serta menentukan apakah seorang pekerja mengalami kelebihan atau kekurangan beban

dalam pekerjaannya. Menurut Budiasa (2021:31), beban kerja memiliki beberapa tingkatan yaitu:

1. Beban kerja diatas normal

Waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan lebih besar dari jam kerja tersedia atau volume pekerjaan melebihi kemampuan pekerjaan.

2. Beban kerja normal

Waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan sama dari jam kerja tersedia atau volume pekerjaan sama dengan kemampuan pekerja.

3. Beban kerja dibawah normal

Waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan lebih kecil dari jam kerja tersedia atau volume pekerjaan lebih rendah dari kemampuan pekerjaan.

### **2.1.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja**

Beban kerja seseorang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari lingkungan kerja maupun dari dalam diri individu itu sendiri. Menurut Vanchapo *et al.* (2019:4) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja yaitu:

1. Faktor eksternal

Faktor eksternal berkaitan dengan berbagai aspek pekerjaan yang mempengaruhi tingkat beban kerja seseorang. Beberapa aspek yang termasuk dalam faktor eksternal yaitu:

- a. Tugas yang dilakukan yang bersifat fisik, seperti situasi kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, sedangkan tugas-tugas yang bersifat mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat

kesulitan pekerjaan, pelatihan atau pendidikan yang diperoleh, tanggung jawab pekerjaan.

- b. Organisasi kerja, seperti masa waktu kerja, aktor ini melibatkan sistem kerja yang diterapkan dalam suatu organisasi, seperti durasi kerja, waktu istirahat, sistem kerja bergilir, kerja malam, metode pengupahan, serta struktur organisasi yang menentukan pelimpahan tugas dan kewenangan.
- c. Lingkungan kerja, terdiri dari berbagai kondisi di tempat kerja yang dapat mempengaruhi kinerja pekerja. Lingkungan ini meliputi aspek fisik (misalnya pencahayaan, suhu, dan kebisingan), aspek biologis (seperti paparan mikroorganisme), serta aspek psikologis (seperti tekanan kerja dan hubungan sosial).

## 2. Faktor Internal

Faktor internal merupakan karakteristik individu yang menentukan bagaimana seseorang merespons beban kerja eksternal. Respons tubuh terhadap beban kerja ini disebut strain, yang dapat diukur secara objektif maupun subjektif. Faktor internal mencakup:

- a. Faktor somatik, meliputi karakteristik fisik individu seperti jenis kelamin, usia, ukuran tubuh, status gizi, serta kondisi kesehatan.
- b. Faktor psikis, termasuk aspek psikologis seperti tingkat kepuasan kerja.

### 2.1.3.4 Jenis-Jenis Beban Kerja

Menurut Vanchapo *et al.* (2019:5-6) terdapat dua jenis beban kerja yaitu:

#### 1. Beban Kerja Kuantitatif

Beban berlebih secara fisik ataupun mental, yaitu individu harus melakukan

terlalu banyak hal dalam pekerjaannya dan dapat memungkinkan menjadi sumber stres pekerjaan. Unsur lain yang menimbulkan beban berlebih kuantitatif ini adalah desakan waktu. Pada saat atau kondisi tertentu waktu akhir (*deadline*) dapat menjadi stimulus untuk menghasilkan prestasi kerja yang baik, namun bila tekanan waktu tersebut menimbulkan banyak kesalahan dalam pekerjaan atau menyebabkan gangguan kesehatan pada individu, maka ini mencerminkan adanya beban kerja berlebih kuantitatif.

## 2. Beban Kerja Kualitatif

Beban kerja kualitatif adalah pada individu akibat tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi dari batas kemampuan kognitif dan teknis individu. Pada batasan tertentu, beban kerja tersebut menyebabkan pekerjaan menjadi tidak produktif dan menjadi destruktif bagi individu pekerja. Bila berkelanjutan, akan timbul kelelahan mental dan dapat tampil dalam bentuk reaksi emosional dan psikomotor secara patologis.

### 2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Beban Kerja

Pemahaman yang mendalam mengenai dimensi dan indikator beban kerja memiliki peranan penting dalam membantu organisasi mengelola tugas serta lingkungan kerja secara optimal, guna mencegah timbulnya dampak negatif terhadap karyawan. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengukur beban kerja, khususnya dalam konteks industri manufaktur, adalah NASA *Task Load Index* (NASA-TLX). Menurut Realyvasquez *et al.* (2019:10-11) dimensi dan indikator beban kerja yaitu, sebagai berikut:

1. Beban mental (*Mental Effort Load*) adalah beban kerja yang timbul saat

karyawan melakukan aktivitas mental/psikis dilingkungan kerjanya. Adapun indikator dari beban mental yaitu:

- a. Pekerjaan dengan kesulitan tinggi.
  - b. Pekerjaan tidak sesuai kompetensi.
2. Beban waktu (*Time Load*) adalah beban kerja yang timbul saat karyawan dituntut untuk menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Adapun indikator dari beban waktu yaitu:
- a. Kecepatan dalam mengerjakan pekerjaan, *deadline*, target yang harus dicapai.
  - b. Penambahan jam kerja (lembur) dan tidak punya waktu luang.
3. Beban fisik (*Physical Load*) adalah beban kerja yang berdampak pada gangguan kesehatan seperti pada sistem fungsi tubuh, jantung, pernapasan serta alat indera pada tubuh seseorang yang disebabkan oleh kondisi pekerjaan. Adapun indikator dari beban fisik yaitu:
- a. Pekerjaan berlebih, tugas tambahan.
  - b. Fasilitas kesehatan.

#### **2.1.4 *Perceived Organizational Support***

*Perceived organizational support* (POS) atau persepsi dukungan organisasi merupakan konsep yang mencerminkan hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi, di mana perusahaan diharapkan memberikan perhatian serta dorongan yang memungkinkan karyawan bekerja dengan optimal. Persepsi dukungan organisasi juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kepuasan kerja, serta mengurangi tingkat stres dan kelelahan.

#### **2.1.4.1 Pengertian *Perceived Organizational Support***

*Perceived organizational support* (POS) atau persepsi dukungan organisasi merupakan sejauh mana karyawan merasa bahwa perusahaan memperhatikan kesejahteraan mereka serta menghargai kontribusi yang diberikan. Eisenberger *et al.* (2020:102) menyatakan bahwa: *Perceived organizational support (POS) refers to employee general perception of how much their organization values their contributions and cares about their well-being.* Pernyataan ini menekankan dua aspek utama dalam POS, yaitu penghargaan terhadap kontribusi dan perhatian terhadap kesejahteraan.

Bonaiuto *et al.* (2022:420) mendefinisikan bahwa: *Perceived organizational support is considered as the commitment of the organization toward the employees. It consists of two complementary dimensions: the colleagues' and the supervisor's perceived support.* Definisi ini menambahkan bahwa POS juga terbentuk melalui dukungan dari rekan kerja dan atasan secara langsung.

Adriani (2024:196) menjelaskan bahwa: *Perceived organizational support* (POS) adalah konsep yang menggambarkan bagaimana karyawan mempersepsikan tingkat dukungan, penghargaan, dan perhatian yang mereka terima dari organisasi. Robbins & Judge (2024:120) menguatkan pemahaman tersebut dengan menyatakan bahwa: *Perceived organizational support (POS) is the degree to which employees believe that the organization values their contributions and cares about their well-being.*

Berdasarkan beberapa definisi di atas, *Perceived organizational support* (POS) dapat diartikan sebagai sejauh mana karyawan merasa dihargai dan didukung

oleh organisasi dalam menjalankan tugasnya. POS mencerminkan perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan serta penghargaan terhadap kontribusi mereka.

#### **2.1.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi *Perceived Organizational Support***

Dukungan organisasi dapat dipengaruhi oleh berbagai aspek yang berkaitan dengan kebijakan, lingkungan kerja, serta hubungan antara perusahaan dan karyawan. Faktor-faktor ini berperan dalam membentuk persepsi karyawan terhadap sejauh mana organisasi memberikan perhatian dan penghargaan atas kontribusi mereka. Menurut Eisenberger *et al.* yang dialihbahasakan oleh Adriani (2024:192-193) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi *perceived organizational support* yaitu:

1. Keadilan Organisasional

POS meningkat ketika karyawan merasa diperlakukan adil dalam pembagian sumber daya, proses pengambilan keputusan, serta interaksi dengan atasan dan rekan kerja. Rasa keadilan ini menciptakan kepercayaan dan keterikatan terhadap organisasi.

2. Komunikasi Organisasi

Komunikasi yang jelas dan transparan membuat karyawan merasa dihargai dan lebih terlibat dalam pengambilan keputusan. Informasi yang terbuka mengenai kebijakan dan perubahan perusahaan meningkatkan kepercayaan dan loyalitas karyawan.

3. Dukungan Supervisor

Atasan yang memberikan arahan, perhatian, dan dukungan emosional

membantu karyawan merasa dihargai dan termotivasi. Hubungan baik dengan supervisor memperkuat ikatan karyawan dengan organisasi.

#### 4. Dukungan Rekan Kerja

Relasi yang positif dan dukungan antar rekan kerja meningkatkan kenyamanan dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Kerjasama yang baik menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

#### 5. Peluang Pengembangan Karir

Kesempatan untuk belajar dan berkembang membuat karyawan merasa dihargai dan diinvestasikan oleh perusahaan. Pelatihan dan jenjang karir yang jelas meningkatkan motivasi dan komitmen mereka.

#### 6. Dukungan Pekerjaan

Fasilitas kerja, pelatihan, dan fleksibilitas dalam pekerjaan membantu karyawan bekerja lebih efektif. Dukungan ini menunjukkan bahwa perusahaan peduli terhadap kesejahteraan dan keberhasilan mereka.

#### 7. Kepemimpinan Organisasi

Pemimpin yang mendukung, menginspirasi dan menciptakan lingkungan kerja yang positif meningkatkan POS. Kepemimpinan yang baik membangun kepercayaan dan motivasi karyawan untuk berkontribusi lebih baik.

### **2.1.4.3 Dimensi dan Indikator *Perceived Organizational Support***

Menurut Eisenberger *et al.* (2020:104-108) dimensi dan indikator *Perceived organizational support* (POS) yaitu:

#### 1. Keadilan

Penilaian yang objektif dan transparan hanya dapat terwujud jika dilakukan

dengan adil, berdasarkan kriteria yang telah disepakati bersama. Keadilan dalam organisasi memastikan bahwa setiap individu diperlakukan secara setara tanpa ada pihak yang merasa dirugikan, sehingga menciptakan persepsi positif di kalangan karyawan.

## 2. Dukungan Atasan

Karyawan akan memberikan kontribusi terbaiknya kepada organisasi apabila mendapatkan kepercayaan serta dukungan penuh dari manajemen. Dukungan yang diberikan dengan tulus dan jujur akan meningkatkan semangat kerja karyawan serta memperkuat rasa keterikatan mereka terhadap organisasi.

## 3. Penghargaan Organisasi

Karyawan akan merasa memiliki keterikatan yang kuat dengan organisasi dan bangga menjadi bagian darinya apabila mereka mendapatkan apresiasi yang layak. Bentuk penghargaan seperti gaji, insentif, cuti, tunjangan, serta penghargaan lainnya menjadi faktor penting yang dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan dalam bekerja.

## 4. Kondisi Pekerjaan

Lingkungan kerja yang sesuai dengan kapasitas dan harapan karyawan, serta didukung oleh suasana yang disiplin namun tidak menimbulkan tekanan berlebih, merupakan faktor utama dalam menciptakan keseimbangan dalam persepsi dukungan organisasi. Hal ini membantu karyawan bekerja dengan lebih nyaman dan produktif dalam menjalankan tugas mereka.

Adapun indikator *Perceived organizational support* (POS) yaitu:

### 1. Organisasi menghargai kontribusi karyawan.

2. Organisasi menghargai tugas ekstra yang dilakukan karyawan.
3. Organisasi mendengar dan menindaklanjuti keluhan karyawan.
4. Organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan.
5. Organisasi memberikan teguran persaudaraan jika karyawan lalai melaksanakan tugas.
6. Organisasi peduli terhadap kepuasan kerja karyawan atas pekerjaannya.
7. Organisasi menunjukkan empati terhadap karyawan.
8. Organisasi bangga atas prestasi karyawan.

#### **2.1.5 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan perasaan yang dialami karyawan terhadap pekerjaannya, baik secara positif maupun negatif. Faktor-faktor seperti lingkungan kerja, hubungan dengan rekan dan atasan, penghargaan, serta keseimbangan antara beban kerja dan kompensasi mempengaruhi tingkat kepuasan tersebut. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih produktif, loyal, dan termotivasi dalam menyelesaikan tugasnya, sementara ketidakpuasan dapat menyebabkan stres, penurunan kinerja, dan bahkan peningkatan *turnover*.

##### **2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya.

Spector (2022:2) mengatakan bahwa:

*“Job satisfaction is simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs. It is the extent to which people like (satisfaction) or dislike (dissatisfaction) their jobs. As it is generally assessed, job satisfaction is an attitude. That means it reflects people’s evaluations of the job along a continuum from favorable to unfavorable.”*

Armstrong & Taylor (2023:220) menambahkan bahwa: *Job satisfaction takes place when people have positive and favourable attitudes towards their work.*

Pernyataan serupa dikemukakan oleh Mapata *et al.* (2024:203) bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum dari pekerja terhadap pekerjaannya.

Robbins & Judge (2024:123) menjelaskan lebih lanjut bahwa:

*“Job satisfaction is a positive feeling about a job that results from an evaluation of its characteristics. It encompasses various aspects beyond just performing tasks, such as interacting with colleagues and supervisors, adhering to organizational policies, meeting performance expectations, and adapting to workplace conditions.”*

Berdasarkan beberapa definisi di atas, kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan positif atau negatif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti hubungan sosial, kebijakan organisasi, dan lingkungan kerja. Kepuasan kerja menunjukkan sejauh mana karyawan merasa nyaman dan termotivasi dalam melaksanakan tugasnya, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja dan kesejahteraan mereka dalam organisasi.

#### **2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor ini mencakup aspek material, hubungan sosial, kondisi fisik dan psikologis, serta kesempatan untuk berkembang dalam karier. Menurut Armstrong & Taylor yang dialihbahasakan oleh Sofyan Cikrat (2019:204) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor-Faktor Pemicu Intrinsik (*Intrinsic Motivating Factors*)

Faktor intrinsik berhubungan langsung dengan isi pekerjaan itu sendiri.

Berdasarkan *Job Characteristics Model* oleh Hackman dan Oldham (1974), terdapat lima dimensi utama pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Variasi keterampilan (*skill variety*), sejauh mana pekerjaan memerlukan berbagai keterampilan berbeda.
- b. Identitas tugas (*task identity*), tingkat keterlibatan karyawan dari awal hingga akhir tugas.
- c. Signifikansi tugas (*task significance*), pentingnya pekerjaan terhadap kehidupan orang lain.
- d. Otonomi (*autonomy*), sejauh mana karyawan memiliki kebebasan dan tanggung jawab dalam pekerjaannya.
- e. Umpan balik (*feedback*), informasi langsung mengenai efektivitas kinerja.

## 2. Kualitas Pengawasan (*Quality of Supervision*)

Kualitas hubungan antara atasan dan bawahan merupakan elemen penting dalam membentuk sikap kerja. Studi klasik *Hawthorne* (Roethlisberger dan Dixon, 1939) menyatakan bahwa pengawasan yang baik dan perhatian dari atasan memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja.

## 3. Kontak Sosial di Tempat Kerja (*Social Contacts at Work*)

Hubungan sosial dengan rekan kerja memberikan kontribusi besar terhadap kepuasan kerja. Elton Mayo (1933) berpendapat bahwa keinginan seseorang untuk terus bekerja bersama rekan-rekannya merupakan salah satu karakteristik manusia yang paling kuat. Lingkungan kerja yang memungkinkan interaksi sosial yang sehat dapat meningkatkan semangat dan perasaan memiliki dalam

organisasi.

#### 4. Keberhasilan atau Kegagalan (*Success or Failure*)

Tingkat keberhasilan atau kegagalan dalam menjalankan tugas juga mempengaruhi kepuasan kerja. Keberhasilan memberikan rasa puas, terutama ketika individu merasa mampu memanfaatkan potensi dirinya secara maksimal. Sebaliknya, kegagalan dapat menimbulkan rasa tidak puas dan menurunkan kepercayaan diri.

#### 2.1.5.3 Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor tetapi juga oleh berbagai aspek internal yang berkaitan dengan keadaan psikologis, fisik, sosial, dan finansial karyawan. Menilai aspek-aspek ini dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Menurut Spector yang dialihbahasakan oleh Jewatu & Jewaru (2024:25) aspek-aspek dalam kepuasan kerja yaitu:

##### 1. Apresiasi (*Appreciation*)

Apresiasi mengacu pada sejauh mana individu merasa dihargai atas kontribusi mereka di tempat kerja. Rasa dihargai mencakup pengakuan terhadap usaha dan pencapaian yang dilakukan oleh karyawan, baik melalui pujian verbal maupun bentuk penghargaan lainnya. Pengakuan terhadap kinerja individu berkontribusi pada pembentukan persepsi positif terhadap pekerjaan secara keseluruhan.

##### 2. Komunikasi (*Communication*)

Komunikasi mencakup seberapa efektif manajemen menyampaikan informasi

kepada karyawan, serta sejauh mana karyawan merasa didengarkan dalam organisasi. Komunikasi yang terbuka, jelas, dan dua arah berkaitan erat dengan peningkatan kepuasan kerja karena membantu mengurangi ketidakpastian dan menciptakan lingkungan kerja yang transparan.

3. Rekan Kerja (*Coworkers*)

Aspek ini merujuk pada hubungan interpersonal antara karyawan dengan rekan kerja lainnya. Hubungan kerja yang positif dan suportif dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan menurunkan potensi stres kerja.

4. Tunjangan Tambahan (*Fringe Benefits*)

Tunjangan mencakup berbagai manfaat non-upah seperti asuransi kesehatan, cuti, dan pensiun. Manfaat yang memadai dan kompetitif dapat memperkuat persepsi karyawan bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka, sehingga meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

5. Kondisi Kerja (*Job Conditions*)

Kondisi kerja berkaitan dengan lingkungan fisik dan psikologis tempat kerja, termasuk keselamatan, kenyamanan, dan fasilitas pendukung lainnya.

6. Sifat Pekerjaan Itu Sendiri (*Nature of the Work Itself*)

Sifat pekerjaan mencakup tingkat kebermaknaan, variasi, dan tantangan yang melekat pada tugas-tugas kerja.

7. Persepsi terhadap Organisasi (*Organization Itself*)

Aspek ini menggambarkan persepsi umum individu terhadap organisasi sebagai institusi. Hal ini mencakup reputasi, nilai-nilai, serta persepsi tentang kepemimpinan dan arah strategis organisasi.

8. Kebijakan Organisasi (*Organization's Policies*)

Mengacu pada persepsi terhadap aturan, prosedur, dan kebijakan internal yang diberlakukan oleh organisasi. Kebijakan yang dipandang adil, konsisten, dan mendukung dapat meningkatkan perasaan kepercayaan dan kepuasan terhadap organisasi.

9. Gaji (*Pay*)

Gaji merupakan kompensasi finansial yang diterima oleh karyawan atas kontribusinya.

10. Pertumbuhan Pribadi (*Personal Growth*)

Pertumbuhan pribadi berkaitan dengan peluang yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru.

11. Peluang Promosi (*Promotion Opportunities*)

Peluang promosi mencerminkan kemungkinan karyawan untuk naik jabatan.

12. Pengakuan (*Recognition*)

Pengakuan mengacu pada bentuk penghargaan atau apresiasi yang diberikan kepada karyawan atas pencapaian kerja yang baik.

13. Keamanan Kerja (*Security*)

Keamanan kerja berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap stabilitas pekerjaan mereka. Tingkat kepastian mengenai kelangsungan kerja berdampak langsung pada kesejahteraan emosional dan kepuasan kerja.

14. Pengawasan (*Supervision*)

Aspek ini merujuk pada kualitas hubungan antara karyawan dengan atasan langsung, termasuk gaya kepemimpinan, dukungan, dan keadilan. Interaksi

positif dengan atasan dapat menciptakan rasa percaya dan kepuasan terhadap peran yang dijalankan.

#### **2.1.5.4 Dampak Ketidakpuasan Kerja**

Menurut Robbins & Judge yang dialihbahasakan oleh Tjahjadi (2025:62) Ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan berbagai respons dari karyawan. Model *exit, voice, loyalty, neglect* (EVLN) membantu memahami bagaimana karyawan bereaksi terhadap ketidakpuasan mereka. Berikut adalah empat respons utama dalam model ini:

##### 1. *Exit* (Keluar)

Respon ini menunjukkan perilaku karyawan yang memilih meninggalkan organisasi, baik dengan mencari pekerjaan baru maupun mengundurkan diri. Tingginya tingkat *turnover* akibat ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan hilangnya pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman berharga.

##### 2. *Voice* (Suara)

Respon ini mencerminkan upaya aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi kerja. Karyawan yang memilih suara sebagai bentuk respon biasanya menyampaikan saran, mendiskusikan masalah dengan atasan, atau bahkan terlibat dalam aktivitas serikat pekerja guna meningkatkan kondisi kerja mereka.

##### 3. *Loyalty* (Loyalitas)

Loyalitas ditunjukkan dengan sikap pasif tetapi optimistis, di mana karyawan tetap bertahan dan menunggu perbaikan kondisi kerja dengan harapan bahwa organisasi dan manajemennya akan mengambil langkah yang tepat untuk

memperbaiki situasi. Mereka mungkin juga membela organisasi saat menghadapi kritik eksternal.

#### 4. *Neglect* (Pengabaian)

Respon ini mengarah pada ketidakpedulian terhadap pekerjaan, yang ditandai dengan meningkatnya keterlambatan, absensi, penurunan usaha dalam bekerja, dan meningkatnya tingkat kesalahan. Karyawan yang memilih jalur ini cenderung membiarkan kondisi memburuk tanpa mengambil tindakan untuk memperbaikinya.

### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai dimensi yang berhubungan langsung dengan aspek pekerjaan sehari-hari. Dimensi-dimensi ini mencerminkan sejauh mana karyawan merasa puas terhadap berbagai elemen dalam lingkungan kerja mereka. Menurut Mapata *et al.* (2024:203-206), dimensi dan indikator kepuasan kerja yaitu:

#### 1. Upah atau Imbalan

Upah atau imbalan adalah pembayaran diberikan perusahaan untuk karyawan atas pekerjaan yang diberikan kepada perusahaan. Indikator:

- a. Tingkat upah, upah diberikan sesuai dengan perjanjian antara karyawan dengan perusahaan.
- b. Sistem pembayaran, sistem pembayaran berkaitan dengan tingkat posisi di organisasi.
- c. Penetapan bayaran individu, penetapan pengupahan dilihat dari jenjang pendidikan, lama bekerja dan kinerja karyawan.

d. Prosedur pembayaran, misalnya berdasarkan waktu.

## 2. Promosi

Promosi adalah pergeseran kedudukan meningkat diiringi dengan kenaikan upah dan imbalan. Indikator:

- a. Komitmen, dengan komitmen yang tinggi diperlukan adanya konsekuensi yang semakin tinggi.
- b. Kecakapan, karyawan yang memiliki kecakapan diutamakan untuk diberikan promosi.
- c. Keterampilan, keahlian karyawan.

## 3. Pengawas dan Pimpinan

Pengawas dan pimpinan merupakan orang yang mempunyai kekuasaan atau otoritas memeriksa kegiatan atau aktivitas dilakukan oleh karyawan apakah cocok dengan yang telah ditentukan. Indikator:

- a. Keteladanan, hal yang dapat dicontoh maupun diikuti.
- b. Mengarahkan, proses membimbing kegiatan para karyawan.
- c. Pengendalian, pengendalian terhadap karyawan yang bertujuan dapat mentaati aturan-aturan organisasi.
- d. Laporan laporan terhadap penjelasan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dengan waktu yang telah ditentukan.

## 4. Tunjangan

Tunjangan adalah upaya perusahaan untuk memberikan imbalan kepada karyawan diluar kompensasi finansial langsung berupa asuransi, program kesehatan, program keselamatan, keamanan, dan kesejahteraan karyawan.

Indikator:

- a. Kesesuaian tunjangan, diberikan seimbang dengan kegiatan yang telah dikerjakan.
  - b. Kecukupan tunjangan, diberikan oleh perusahaan kepada karyawan harus sesuai dan tidak dikurang-kurangi.
  - c. Kepuasan tunjangan, karyawan akan merasa puas dengan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan.
  - d. Ketepatan waktu, perusahaan memberikan tunjangan kepada karyawan dengan tepat waktu.
5. Rekan Kerja

Rekan kerja sebagai sekelompok orang yang bekerja dalam satu perusahaan, baik yang bekerja secara individu maupun kelompok. Dalam hal ini, rekan kerja mempunyai peranan yang cukup penting dan mempunyai pengaruh terhadap kinerja personil lainnya, rekan kerja merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam hubungan kerja pada sebuah perusahaan. Indikator:

- a. Kompetensi yang baik untuk mencapai jabatan yang tinggi.
  - b. Adanya saling menghormati sesama karyawan.
  - c. Saling bekerja sama dalam bekerja untuk menyelesaikan permasalahan.
  - d. Suasana kekeluargaan yang terjalin baik dan harmonis.
6. Komunikasi

Komunikasi adalah proses penyampaian percakapan antara individu baik dengan atribut, tanda, maupun aksi atau reaksi. Indikator:

- a. Kepercayaan sesama rekan karyawan.

- b. Hubungan dengan rekan kerja memuaskan.
- c. Organisasi mendorong adanya perbedaan pendapat.
- d. Hubungan baik antara karyawan dengan atasan.

Sedangkan menurut Robbins & Judge (2024:124) mengatakan bahwa terdapat beberapa dimensi dan indikator kepuasan kerja yaitu:

1. Pekerjaan
  - a. Kepuasan akan kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki.
  - b. Kepuasan akan tanggung jawab yang diberikan dalam bekerja.
  - c. Kepuasan agar lebih kreatif.
  - d. Kepuasan untuk mendapatkan kesempatan belajar.
2. Gaji
  - a. Kepuasan atas kesesuaian gaji dengan pekerjaan.
  - b. Kepuasan atas tunjangan yang diberikan.
  - c. Kepuasan atas pemberian insentif.
3. Promosi
  - a. Kepuasan akan kesempatan pegawai untuk lebih maju dalam organisasi.
  - b. Kepuasan promosi atas dasar kinerja.
4. Gaya Pengawasan
  - a. Kepuasan atas bantuan teknis yang diberikan atasan.
  - b. Kepuasan atas dukungan moril yang diberikan atasan.
  - c. Kepuasan pengawasan yang dilakukan oleh atasan.
5. Rekan Kerja
  - a. Kepuasan atas kerjasama dalam tim.

- b. Kepuasan atas lingkungan sosial dalam pekerjaan.

### **2.1.6 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Kinerja ini mencerminkan bagaimana seorang karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Karyawan yang memiliki kinerja baik akan memberikan kontribusi positif bagi perusahaan, baik dalam hal produktivitas, efisiensi, maupun pencapaian tujuan organisasi.

#### **2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Franceschini *et al.* (2019:133) menjelaskan bahwa:

*“Performance is the output of a process that is run with indicator that can show the type or level of program activities carried out (process), direct products and service provided by a program (outputs), and/or, the result of these product and service (outcomes).”* Definisi ini menekankan bahwa kinerja dinilai berdasarkan proses kerja, keluaran langsung, dan hasil dari aktivitas yang dilakukan.

Robbins & Coulter (2020:522) menyatakan bahwa: *Performance is the end result of an activity, which includes executing job responsibilities with the highest level of efficiency and effectiveness.* Penekanan diberikan pada hasil akhir dari pelaksanaan tanggung jawab pekerjaan yang dilakukan secara efisien dan efektif. Dessler (2020:13) juga menegaskan bahwa: *Performance is the willingness of a person or group of people to carry out activities and refine them in completely with their responsibility with the expected results.* Pada definisi ini, kinerja dipandang

sebagai kesediaan untuk melaksanakan dan menyempurnakan aktivitas secara penuh sesuai tanggung jawab dan hasil yang diharapkan.

Pendapat lain menurut Valentine *et al.* (2020:368) mengemukakan bahwa:

*“Employee performance refers to what employees do or do not do in carrying out their duties and responsibilities. Performance encompasses various aspects such as the quantity of output, quality of output, timeliness of output, presence or attendance on the job, efficiency of work completed, and effectiveness of work completed.”*

Tri Juniarti *et al.* (2021:45) menambahkan bahwa: Kinerja adalah suatu hasil yang telah dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, kinerja karyawan dapat diartikan sebagai kontribusi individu terhadap organisasi yang diwujudkan melalui pencapaian tugas dan tanggung jawab secara efektif, efisien, dan etis, yang dinilai dari berbagai aspek termasuk kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, serta kepatuhan terhadap peraturan kerja.

#### **2.1.6.2 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berperan dalam menentukan hasil kerja serta perilaku kerja seseorang. Faktor-faktor ini dapat berasal dari individu itu sendiri maupun lingkungan kerja yang mendukungnya. Menurut Mathis & Jackson yang dialihbahasakan oleh Nurfitriani (2022:7) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1. Kemampuan Individu (*Ability*)

Kemampuan individu (*ability*) mengacu pada sejauh mana seseorang memiliki

kapasitas bawaan atau kapasitas yang telah dikembangkan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Kemampuan ini mencakup beberapa aspek utama yaitu meliputi:

- a. Bakat (*Talents*), yaitu kemampuan alami yang mendukung pelaksanaan tugas secara efisien.
- b. Minat (*Interests*), yaitu ketertarikan individu terhadap pekerjaan, yang meningkatkan keterlibatan dan antusiasme.
- c. Faktor Kepribadian (*Personality Factors*), yaitu sifat seperti kedisiplinan, rasa tanggung jawab, dan keterbukaan terhadap pengalaman baru, yang semuanya berperan dalam menentukan seberapa baik seseorang.

2. Upaya yang Dikeluarkan (*Effort Expended*)

Upaya mencakup tingkat energi dan komitmen yang secara aktif diberikan oleh individu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Komponen utamanya adalah:

- a. Motivasi (*Motivation*), yaitu dorongan internal yang menjadi pemicu tindakan kerja.
- b. Etos Kerja (*Work Ethic*), yaitu sikap terhadap kerja keras, ketekunan, dan tanggung jawab.
- c. Kehadiran (*Attendance*), yaitu konsistensi kehadiran di tempat kerja yang menunjukkan dedikasi.
- d. Desain Pekerjaan (*Job Design*), yaitu struktur pekerjaan yang mempengaruhi keterlibatan dan semangat kerja.

3. Dukungan Organisasi (*Organizational Support*)

Dukungan organisasi merupakan segala bentuk bantuan dan fasilitas yang

disediakan agar karyawan dapat bekerja optimal. Dukungan ini mencakup:

- a. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*), yaitu upaya organisasi dalam meningkatkan keterampilan dan kompetensi kerja karyawan.
- b. Peralatan dan Teknologi (*Equipment and Technology*), yaitu ketersediaan alat kerja modern yang mendukung efisiensi dan produktivitas.
- c. Standar Kinerja (*Performance Standards*), yaitu harapan atau target kerja yang jelas dan realistis sebagai acuan.
- d. Manajemen dan Rekan Kerja (*Management and Coworkers*), yaitu dukungan sosial dan emosional dari atasan serta kolega yang memperkuat lingkungan kerja yang sehat.

Menurut Dessler yang dialihbahasakan oleh Heryanto (2024:67) terdapat lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

1. Kualitas pekerjaan  
Meliputi akurasi, ketelitian, keterampilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Kuantitas pekerjaan  
Meliputi volume keluaran dan kontribusi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
3. Kepemimpinan (*supervisi*) yang diperlukan  
Penilaian terhadap hasil pekerjaan karyawan yang telah dikerjakannya; misalnya melalui hasil penilaian kinerja karyawan tersebut membutuhkan saran, arahan, atau perbaikan agar kinerja berikutnya membuahkan hasil yang optimal.

#### 4. Kehadiran

Meliputi hal-hal yang terkait dengan kedisiplinan karyawan yaitu kehadiran, sanksi, regulasi, dan ketepatan waktu dalam bekerja.

#### 5. Konservasi

Penilaian kinerja didasarkan atas faktor perlindungan yang meliputi pencegahan dan pemeliharaan. Misalnya penilaian kinerja sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja, sebagai alat untuk membantu serta mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.

### **2.1.6.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Dimensi dan indikator kinerja karyawan menurut Robbins & Coulter (2020:522-525) yaitu:

#### 1. Kualitas Kerja

- a. Persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan.
- b. Kecocokan antara tugas dengan kompetensi individu.

#### 2. Kuantitas Kerja

- a. Jumlah unit yang dihasilkan.
- b. Jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

#### 3. Ketepatan Waktu

- a. Penyelesaian tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan.
- b. Koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

#### 4. Efektivitas

- a. Pemanfaatan tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku secara optimal.

b. Peningkatan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

#### 5. Kemandirian

a. Kemampuan pegawai menjalankan tugas tanpa bantuan, bimbingan, atau pengawasan.

#### 2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini sebagai referensi mengenai pengaruh beban kerja dan *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Penelitian-penelitian ini menjadi dasar dalam merumuskan kerangka pemikiran dan pengembangan hipotesis. Perbandingan hasil penelitian sebelumnya dapat membantu mengidentifikasi kesenjangan penelitian yang ingin diisi oleh penelitian ini. Tabel 2.1 di bawah ini menunjukkan penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Almaida Agustyna & Arif Partono Prasetyo (2020)  Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Great Citra Lestari  (Jurnal Mitra Manajemen, Vol. 4 No. 1 Januari 2020, Hal. 28-38)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan	1. Variabel persepsi dukungan organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan 2. Menggunakan analisis jalur	1. Lokasi Penelitian

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
2.	<p>Thoho Sarjan Malau &amp; Kasmir Kasmir (2021)</p> <p><i>Effect of Workload and Work Discipline on Employee Performance of PT. XX with Job Satisfaction as Intervening Variable</i></p> <p>(<i>Dinasti International Journal of Digital Business Management, Volume 2, Issue 5, August 2021</i>)</p>	<p>Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja dan disiplin kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Beban kerja juga berdampak negatif pada kinerja, sementara disiplin kerja meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja memiliki efek positif terhadap kinerja dan berperan sebagai mediator antara beban kerja serta disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>1. Variabel beban kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>1. Variabel disiplin kerja 2. Lokasi Penelitian 3. Menggunakan analisis <i>Partial Least Square</i> dengan program SmartPLS</p>
3.	<p>Elprida Sidabutar, Tantri Yanuar Rahmat Syah &amp; Rina Anindita (2020)</p> <p><i>The Impact of Compensation, Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance</i></p> <p>(<i>Journal of Multidisciplinary Academic, Vol. 4, No. 1, 2020</i>)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan</p>	<p>1. Variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>1. Variabel kompensasi dan motivasi 2. Lokasi Penelitian 3. Menggunakan teknik analisis <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)</p>
4.	<p>Rodrigo J. A. H. N, Kuruppu C. L &amp; Pathirana G. Y (2022)</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan</p>	<p>1. Variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>2. Lokasi penelitian</p>

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<p><i>The Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: A Case at ABC Manufacturing Company</i></p> <p><i>(Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 22(2): 1-9, 2022)</i></p>	<p>antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan</p>		
5.	<p>Sitti Rahmah Nabilah Siswadi, Masyitha Muis, Yahya Thamrin, Syamsiar S Russeng, Furqaan Naiem &amp; Syamsuar Manyullei (2024)</p> <p><i>The Effect of Work Stress and Workload on Job Satisfaction with its Impact on Employee Performance at PT. Industrial Kapal Api (Persero)</i></p> <p><i>(Journal of Law and Sustainable Development, Vol. 12, No. 1, 2024, pp.01-13)</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja, masa kerja, dan beban kerja mental berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sementara beban kerja fisik tidak berpengaruh. Masa kerja, beban kerja mental, dan beban kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja, tetapi stres kerja tidak berpengaruh langsung. Secara tidak langsung, stres kerja, masa kerja, dan beban kerja mental mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja, sedangkan beban kerja fisik tidak berpengaruh secara tidak langsung.</p>	<p>1. Variabel beban kerja, kinerja karyawan dan kepuasan kerja</p>	<p>1. Variabel stress kerja 2. Lokasi Penelitian 3. Menggunakan teknik analisis <i>Structural Equation Modeling-Partial Least Square</i> yang dibantu oleh Warp-PLS</p>
6.	<p>Suryadi &amp; Karyono (2022)</p>	<p>Hasil penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja, disiplin</p>	<p>1. Variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>1. Variabel disiplin kerja dan etos kerja</p>

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<p>Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja dan Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Keihin Indonesia (Studi Kasus Pada Bagian <i>Die Casting</i>)</p> <p>(Jurnal Ekonomi &amp; Ekonomi Syariah Vol 5 No 1, Januari 2022)</p>	<p>kerja dan etos kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan</p>	<p>2. Menggunakan perangkat lunak statistik SPSS</p>	<p>2. Lokasi Penelitian</p>
7.	<p>Eric Hermawan (2022)</p> <p>Analisis Pengaruh Beban Kerja, Konflik Pekerjaan-Keluarga dan Stress Kerja Terhadap Kinerja PT. Shakti Mobile Jakarta</p> <p>(Jurnal Ilmu Manajemen Terapan, Volume 3, Issue 4, Maret 2022)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja, konflik pekerjaan-keluarga, dan stress kerja berpengaruh signifikan dan negative terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan</p>	<p>1. Variabel beban kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>1. Variabel, konflik pekerjaan-keluarga dan stress kerja</p> <p>2. Lokasi Penelitian</p>
8.	<p>Efi Nurjanah &amp; Setyo Riyanto (2023)</p> <p>Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan <i>Perceived organizational support</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. X)</p> <p>(<i>Journal of Fundamental Management</i>, Volume 3 Nomor 1, Oktober 2023)</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja, kepuasan kerja dan <i>perceived organizational support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT.X</p>	<p>1. Variabel kepuasan kerja, <i>perceived organizational support</i> dan kinerja karyawan</p>	<p>1. Variabel lingkungan kerja</p> <p>2. Pendekatan yang digunakan <i>Structural Equation Model (SEM)</i> dengan alat analisis SmartPLS</p> <p>3. Lokasi Penelitian</p>
9.	<p>Najra Nurani Nasution &amp; Okta Karneli (2023)</p>	<p>Penelitian ini menemukan bahwa <i>perceived organizational</i></p>	<p>1. Variabel <i>Perceived organizational support</i>,</p>	<p>1. Lokasi Penelitian</p> <p>2. Teknik analisis yang</p>

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Pengaruh <i>Perceived organizational support</i> Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan PT. Artha Veda Pekanbaru  (Jurnal Simki Economic, Vol. 6 Issue 2, 2023, Pp.376-385)	<i>support</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja, serta menjadi mediator dalam hubungan antara <i>perceived organizational support</i> dan kinerja karyawan	kinerja dan kepuasan kerja	digunakan SmartPLS
10.	Iin Apriyanti, Pahlawansjah & Hardani (2023)  Pengaruh Karakteristik Individu, Beban Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Studi Pada Perusahaan Manufaktur PT. ABCD Yogyakarta)  (Journal Of Social Science Research Volume 3 Nomor 5 Tahun 2023 Page 2703-2717)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Karakteristik individu dan kompetensi berpengaruh positif signifikan, sedangkan beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja serta terbukti memediasi hubungan antara variabel independen dan kinerja pegawai.	1. Variabel beban kerja, kinerja karyawan dan kepuasan kerja	1. Variabel karakteristik individu dan kompetensi 2. Lokasi penelitian
11.	Ineke Amastya Aprilianti & Netania Emilisa (2023)  Pengaruh <i>HRM Practice, Work-</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>HRM practice</i> dan <i>job satisfaction</i> berpengaruh	1. Variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan	1. Variabel <i>HRM practice</i> dan <i>work family conflict</i> 2. Lokasi Penelitian

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<p><i>Family Conflict</i> dan <i>Job Satisfaction</i> terhadap <i>Employee Performance</i> pada Karyawan di Perusahaan Manufaktur di Jakarta Barat</p> <p>(Jurnal Sains Manajemen &amp; Akuntansi, Volume 15 No. 1 / Mei / 2023)</p>	<p>positif terhadap <i>employee performance</i>, sedangkan <i>work family conflict</i> berpengaruh negatif terhadap <i>employee performance</i></p>		
12.	<p>Andri Priatna, Suryana &amp; Askolani (2024)</p> <p>Model Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja, Beban Kerja, dan Kompensasi di Perusahaan <i>Manufacture</i> (Studi Pada Karyawan Industri Tekstil dan Pakaian Jadi di Kabupaten Majalengka)</p> <p>(<i>Journal of International Multidisciplinary Research</i>, Vol.2 No. 11 November 2024, Hal. 246-264)</p>	<p>Beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sementara kompensasi berdampak positif signifikan pada keduanya. Secara simultan, beban kerja dan kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja secara signifikan. Selain itu, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	1. Variabel beban kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan	1. Variabel kompensasi 2. Lokasi Penelitian
13.	<p>Fayola Zafira Putri Harjasa &amp; Ika Korika Swasti (2022)</p> <p>Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Petrojaya Boral Plasterboard Gresik</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh negatif serta signifikan akan kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja memiliki pengaruh</p>	1. Variabel beban kerja dan kinerja karyawan	1. Variabel lingkungan kerja 2. Lokasi penelitian

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	(Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis - Vol 13 No 1 September 2022)	positif serta signifikan akan kinerja karyawan		
14.	<p>Tasman, Zulkifli Musannip Efendi Siregar &amp; Meisa Fitri Nasution (2021)</p> <p><i>The Influence of Work Environment, Promotion, and Job Satisfaction on Employee Performance at PT. Cakra Adi Dharma in Kotapinang</i></p> <p>(Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal) Volume 4, No 3, August 2021, Page: 4026-4031)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja dan promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dan promosi jabatan juga berdampak positif signifikan terhadap prestasi kerja.</p>	<p>1. Variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan</p> <p>2. Menggunakan analisis jalur</p>	<p>1. Variabel <i>work environment</i> dan <i>promotion</i></p> <p>2. Lokasi penelitian</p>
15.	<p>Vanda Rizki Kustriani, Hengky Widhiandono, Fatmah Bagis &amp; Alfalisyanto (2024)</p> <p><i>The Influence of Workload, Locus of Control, and Organizational Climate on Job Satisfaction of Employees at PT. Nasmoco Purwokerto</i></p> <p>(Journal Trunojoyo Pamator, Vol. 17, No. 3, 2024)</p>	<p>Hasil penelitian ini menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara <i>locus of control</i> dan iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan. Sebaliknya, <i>locus of control</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan</p>	<p>1. Variabel beban kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>1. Variabel <i>locus of control</i> dan <i>organizational climate</i></p> <p>2. Lokasi penelitian</p>

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
16.	<p>Clement Uchekukwu Ukwadinamor Ph.D.,FCE &amp; Adedara Subomi Oduguwa (2020)</p> <p><i>Impact of Work Overload and Work Hours on Employees Performance of Selected Manufacturing Industries in Ogun State</i></p> <p>(IOSR Journal of Business and Management, Vol.22, Issue 11. Ser. I (November 2020), PP 16-25)</p>	<p>Penelitian ini menemukan bahwa <i>work overload</i> dan jam kerja panjang berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan</p>	<p>1. Variabel beban kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>1. Variabel jam kerja 2. Lokasi penelitian</p>
17.	<p>Suhermin, Rika Rahayu, Mar'atus Zahro, Wiwiek Srikandi Shabrie, &amp; Okto Aditya Suryawirawan (2024)</p> <p><i>Employee Performance in The Nexus of Leadership Agility, Perceived organizational support, Organizational Commitment and Readiness for Change at PT Angkasa Pura I – Juanda</i></p> <p>(Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan (JEBIK) 2024, Vol. 13, No. 1, 67-88)</p>	<p>Penelitian ini menemukan bahwa <i>leadership agility</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kesiapan individu untuk berubah, dan komitmen organisasi. Selain itu, <i>perceived organizational support</i>, kesiapan individu untuk berubah serta komitmen organisasi turut berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>	<p>1. Variabel <i>perceived organizational support</i> dan kinerja karyawan</p>	<p>1. Variabel keterkaitan ketangkasan kepemimpinan, komitmen organisasi dan kesiapan untuk berubah 2. Lokasi Penelitian 3. Menggunakan analisis <i>Partial Least Square</i> melalui SmartPLS</p>

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
18.	<p>Tania Laurencia Mandjar &amp; Joyce A. Turangan (2023)</p> <p><i>The Effect of Workload, Work Motivation and Work Environment on Employee Job Satisfaction</i></p> <p>(<i>International Journal of Application on Economics and Business (IJAEB)</i> Volume 1, Issue 1, 2023)</p>	<p>Hasil penelitian ini menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Andalan Ekspor Indonesia, sedangkan motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan</p>	<p>1. Variabel beban kerja dan kepuasan kerja karyawan</p>	<p>1. Variabel motivasi kerja dan lingkungan kerja</p> <p>2. Lokasi Penelitian</p> <p>3. Menggunakan metode penelitian SmartPLS</p>
19.	<p>Onchi Gemelli Amaradipta, Tulus Winarsunu, &amp; Ratih Eka Pertiw (2022)</p> <p>Persepsi Dukungan Organisasi dan Kepuasan Kerja</p> <p>(<i>Cognicia: Journal of Psychology</i>, Vol.10, Tahun 2022, Hal. 132-140)</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara <i>Perceived organizational support</i> (POS) dan <i>Job Satisfaction</i></p>	<p>1. Variabel <i>perceived organizational support</i> dan kepuasan kerja</p>	<p>1. Lokasi Penelitian</p>
20.	<p>Siska Hidayanti, Apri Budianto &amp; Wiwin Setianingsih (2020)</p> <p>Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT. PP Presisi Tbk Tasikmalaya</p> <p>(<i>Business Management and Entrepreneurship</i>,</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi dan keadilan organisasi secara parsial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Persepsi dukungan organisasi dan keadilan organisasi secara bersama-sama berpengaruh</p>	<p>1. Variabel persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja</p>	<p>1. Variabel keadilan organisasi</p> <p>2. Lokasi penelitian</p>

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Vol. 2, No. 3, September 2020)	positif terhadap kepuasan kerja		
21.	<p>Mujakir &amp; Rika Rachmawati (2022)</p> <p>Hubungan <i>Perceived organizational support</i> (POS) dan <i>Work Engagement</i> Terhadap <i>Job Satisfaction</i> di PT. SBB-Tangerang</p> <p>(<i>Dynamic Management Journal</i>, Vol.6 No. 2 Tahun 2022)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan variabel <i>perceived rganizational support</i> dan <i>work engagement</i> berpengaruh secara positif terhadap <i>job satisfaction</i></p>	<p>1. Variabel <i>perceived organizational support</i> dan kepuasan kerja</p>	<p>1. Variabel <i>work engagement</i></p> <p>2. Lokasi Penelitian</p>
22.	<p>Muhammad Ali Khan, Danial Zahid Shafique &amp; Awais Qasim (2022)</p> <p><i>The Impact of Perceived organizational support Program on Employee Performance in the Presence of Job Satisfaction</i></p> <p>(<i>International Journal of Social Science and Human Research</i>, Vol. 05 Issue 12 December 2022, Page No: 5466-5478)</p>	<p>Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja secara positif memediasi hubungan antara <i>perceived organizational support</i> (POS) dan kinerja karyawan di Hattar Industrial Estate, Pakistan</p>	<p>1. Variabel <i>perceived organizational support</i>, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja</p>	<p>1. Lokasi penelitian</p>
23.	<p>Zeynep Fatma &amp; Ahu Tuğba (2019)</p> <p><i>The Mediating Role of Job Satisfaction on The Relationship Between Perceived organizational</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan POS berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja kerja, serta</p>	<p>1. Variabel <i>perceived organizational support</i>, kinerja karyawan dan kepuasan kerja</p>	<p>1. Lokasi penelitian</p> <p>2. Menggunakan metode analisis <i>structural Equation Modeling</i> (SEM)</p>

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<p><i>support and Job Performance</i></p> <p>(<i>Business &amp; Management Studies: An International Journal</i>, Vo. 7, Issue. 2, 2020, pp 1022-1041)</p>	kepuasan kerja memediasi hubungan antara POS dan kinerja kerja		
24.	<p>Fathurrahman Alfarizi (2024)</p> <p><i>The Influence of Perceived organizational support and Workload on Turnover Intention at PT. Ohgishi Indonesia</i></p> <p>(<i>International Journal of Current Economics &amp; Business Ventures</i>, 4 (1) 2024, 201-207)</p>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi dan beban kerja memiliki pengaruh positif terhadap intensi turnover karyawan di PT. Ohgishi Indonesia	1. Variabel <i>perceived organizational support</i> dan <i>workload</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel <i>turnover intention</i></li> <li>2. Lokasi Penelitian</li> <li>3. Menggunakan analisis <i>Partial Least Square</i> melalui SmartPLS</li> </ol>
25.	<p>Tino Indra Wardono, Andhi Supriyadi &amp; Krisnawati Setyaningrum Nugraheni (2024)</p> <p>Pengaruh Beban Kerja, <i>Perceived Organizational Support</i> Dan <i>Work Life Balance</i> Sebagai Prediktor <i>Turnover Intention</i> Di Cv Tirta Fertindo Pratama</p> <p>(Owner: Riset &amp; Jurnal Akuntansi, Vol. 8, No. 1, Januari 2024)</p>	Penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja, <i>perceived organizational support</i> , dan <i>work-life balance</i> berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> , baik secara parsial maupun simultan	1. Variabel beban kerja dan <i>perceived organizational support</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel <i>work-life balance</i> dan <i>turnover intention</i></li> <li>2. Lokasi Penelitian</li> </ol>

Sumber: Diolah Peneliti, Februari 2025.

Berdasarkan Tabel 2.1, penelitian terdahulu menunjukkan adanya persamaan dan perbedaan dalam aspek judul, variabel yang dikaji, lokasi penelitian,

serta metode analisis yang digunakan. Studi-studi sebelumnya berperan penting sebagai referensi dalam memperkaya teori yang digunakan dalam penelitian ini. Banyak penelitian telah menyoroti beban kerja, *perceived organizational support*, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini mengacu pada studi sebelumnya untuk memperkuat hipotesis yang hendak peneliti ajukan. Penelitian ini juga berupaya mengisi celah yang belum banyak diteliti dengan menggabungkan variabel dalam konteks perusahaan manufaktur di Indonesia.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran merupakan landasan teoritis yang membangun arah penelitian berdasarkan fakta, observasi, dan kajian kepustakaan. Penyusunan kerangka pemikiran yang sistematis sangat penting agar penelitian memiliki alur yang jelas dan logis. Selain sebagai panduan dalam memahami hubungan antarvariabel, kerangka pemikiran juga membantu dalam merumuskan hipotesis yang dapat diuji secara empiris. Lebih dari sekadar kumpulan informasi, kerangka pemikiran mencerminkan pemahaman peneliti terhadap konsep yang relevan dan bagaimana konsep tersebut diterapkan dalam penelitian.

Berdasarkan kajian yang telah diuraikan, penelitian ini mengacu pada konsep yang relevan untuk menyusun kerangka konseptual yang terarah. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini akan menjelaskan bagaimana beban kerja dan *perceived organizational support* mempengaruhi kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Dengan demikian, kerangka pemikiran ini menjadi dasar dalam menganalisis hubungan

antarvariabel dan memperkuat dasar teoritis dalam penelitian.

### **2.2.1 Hubungan Beban Kerja dan *Perceived Organizational Support***

Beban kerja merupakan salah satu faktor utama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Penelitian oleh Wardono *et al.* (2024), mendefinisikan beban kerja sebagai tekanan yang dialami karyawan akibat tingginya tuntutan tugas yang dapat berdampak pada kondisi fisik dan psikologis. Ketika beban kerja meningkat tanpa disertai dukungan yang memadai, karyawan cenderung merasa terbebani, dan merasa kurang dihargai oleh organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja tidak hanya mempengaruhi produktivitas, tetapi juga berdampak terhadap bagaimana karyawan memandang lingkungan kerjanya secara menyeluruh, termasuk dalam hal persepsi terhadap dukungan organisasi.

*Perceived Organizational Support* (POS) mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dalam konteks ini, dukungan organisasi mencakup bentuk perhatian manajerial, ketersediaan bantuan saat menghadapi kesulitan, serta pengakuan terhadap hasil kerja. Alfarizi (2024) menyatakan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dapat berubah-ubah tergantung pada kondisi kerja yang mereka alami, seperti beban kerja yang tinggi. Ketika organisasi tidak memberikan perhatian dan respons yang sesuai terhadap kebutuhan karyawan, maka POS akan menurun.

Berdasarkan penelitian terdahulu dapat diidentifikasi adanya hubungan negatif antara beban kerja dan *perceived organizational support*. Artinya, ketika beban kerja yang dirasakan oleh karyawan semakin tinggi, dan tidak diimbangi

dengan dukungan dari organisasi, maka persepsi terhadap dukungan tersebut akan semakin menurun. Sebaliknya, ketika beban kerja ditangani dengan strategi organisasi yang baik, maka karyawan tetap akan memiliki persepsi positif terhadap organisasi. Oleh karena itu, semakin tinggi beban kerja tanpa dukungan organisasi, semakin rendah POS yang dirasakan, dan sebaliknya.

### **2.2.2 Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Salah satu faktor yang dapat mengurangi kepuasan kerja adalah beban kerja yang berlebihan. Rizki Kustriani *et al.* (2024) menemukan bahwa kepuasan kerja berkorelasi negatif dengan tingkat beban kerja yang tinggi. Ketika karyawan menghadapi tugas yang melebihi kapasitas mereka, stres kerja cenderung meningkat, yang mengarah pada kelelahan fisik dan mental. Kondisi ini menyebabkan karyawan merasa terbebani, akibatnya tingkat kepuasan mereka dalam bekerja menurun. Selain itu, ketidakmampuan untuk menyelesaikan tugas dengan baik akibat beban kerja yang terlalu tinggi dapat menimbulkan perasaan frustrasi, yang semakin memperburuk kepuasan kerja mereka.

Ketidakseimbangan beban kerja dapat menciptakan tekanan yang mengurangi keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya. Menurut Laurencia Mandjar & Turangan (2023), beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan perasaan yang tidak dihargai perusahaan, yang pada gilirannya mengurangi kepuasan kerja. Beban kerja yang tidak sesuai dengan kapasitas seseorang dapat menghambat karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik, menyebabkan mereka kurang produktif dan kehilangan semangat untuk bekerja.

Penelitian lain yang dilakukan Priatna (2024) menyatakan bahwa

peningkatan beban kerja yang tidak terkendali memiliki potensi untuk meningkatkan kelelahan dan kualitas pekerjaan. Ketika karyawan merasa terbebani, mereka cenderung kehilangan fokus dalam menyelesaikan tugas, yang pada gilirannya mengurangi produktivitas mereka. Selain itu, beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan kurangnya waktu yang diperlukan untuk pemulihan fisik dan mental. Pada akhirnya, ini dapat berdampak negatif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan temuan penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa beban kerja yang berlebihan memiliki dampak negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Tekanan kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan rasa keterikatan terhadap pekerjaan.

### **2.2.3 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kepuasan Kerja**

*Perceived organizational support* (POS) atau persepsi dukungan organisasi merupakan faktor penting yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan. POS mengacu pada sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Penelitian Amaradipta *et al.* (2022) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara POS dan kepuasan kerja, dengan nilai korelasi yang kuat. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan, semakin besar kemungkinan mereka akan merasa puas dengan pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Hidayanti *et al.* (2020) juga menegaskan bahwa POS berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, meskipun dalam tingkat

hubungan yang sedang. Dukungan dari organisasi dapat berupa penghargaan atas pencapaian kerja, pelatihan untuk pengembangan karyawan, serta kebijakan yang memperhatikan kesejahteraan pegawai. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi peduli terhadap kebutuhan dan kesejahteraan mereka, mereka akan lebih memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Sebaliknya, kurangnya dukungan organisasi dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja, yang pada akhirnya dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Dampak positif dari POS terhadap kepuasan kerja juga dikonfirmasi oleh penelitian Mujakir & Rachmawati (2022), yang menemukan bahwa variabel POS secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan koefisien determinasi sebesar 83,1%. Artinya, faktor dukungan organisasi menjadi salah satu aspek dominan yang menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan. Ketika organisasi menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan melalui kebijakan yang adil dan penghargaan yang layak, maka karyawan cenderung merasa lebih nyaman. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk meningkatkan dukungan terhadap karyawan guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

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

Beban kerja yang berlebihan dapat menjadi faktor utama yang menyebabkan penurunan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Zafira Putri Harjasa & Korika Swasti (2022) menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan diberikan tugas yang berlebihan, mereka mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif, yang pada akhirnya menyebabkan

ketidakseimbangan dalam alokasi waktu kerja dan meningkatnya tekanan kerja.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Hermawan (2022) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa beban kerja yang berlebihan dapat berdampak negatif pada kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, beban kerja yang tinggi menyebabkan penurunan efektivitas kerja karena karyawan mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas tepat waktu dan dengan kualitas yang baik. Beban kerja yang berat juga dapat menghambat inovasi dan kreativitas karyawan karena mereka lebih fokus pada pemenuhan target dibandingkan dengan pengembangan keterampilan atau peningkatan kualitas pekerjaan.

Beban kerja berlebih tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga mempengaruhi efektivitas tim dan organisasi secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Uchechukwu *et al.* (2020). Ketika beban kerja yang tinggi tidak diimbangi dengan dukungan yang memadai dari organisasi, karyawan cenderung mengalami kelelahan kronis yang berujung pada peningkatan tingkat absensi. Akibatnya, organisasi bukan hanya kehilangan produktivitas individu, tetapi juga menghadapi risiko menurunnya performa tim secara keseluruhan.

Berdasarkan berbagai hasil penelitian, beban kerja yang berlebihan terbukti memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Ketika jumlah tugas yang diberikan melampaui kapasitas individu, karyawan mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Beban kerja yang tidak seimbang dapat menurunkan motivasi kerja karyawan dalam jangka panjang. Kondisi ini menyebabkan keterlambatan penyelesaian tugas, meningkatnya tingkat kesalahan

dalam pekerjaan, serta kinerja karyawan secara keseluruhan.

### **2.2.5 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan**

*Perceived organizational support* memainkan peran dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. *Perceived organizational support* (POS) menggambarkan sejauh mana karyawan merasa bahwa perusahaan menghargai kontribusi mereka serta peduli terhadap kesejahteraan dan kebutuhan mereka. Studi yang dilakukan oleh Riyanto (2023) menunjukkan bahwa POS memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja karyawan di PT. X. Ketika karyawan merasa mendapat dukungan yang cukup dari organisasi, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Lingkungan kerja yang suportif, di mana organisasi memberikan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja. Suhermin *et al.* (2024) mengungkapkan bahwa POS berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan meningkatkan komitmen serta kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan. Bentuk dukungan yang diberikan organisasi, seperti penyediaan fasilitas kerja yang memadai dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Ketika karyawan merasa didukung, mereka lebih cenderung untuk bekerja dengan dedikasi tinggi dan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Agustyna & Partono Prasetio (2020) menemukan bahwa rendahnya POS dapat menyebabkan penurunan motivasi, meningkatnya tingkat absensi, serta berkurangnya keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Dengan adanya dukungan organisasi yang optimal, karyawan akan

merasa lebih dihargai, termotivasi, dan berkomitmen dalam pekerjaannya, sehingga kinerja mereka pun meningkat. Penelitian ini menegaskan pentingnya peran dukungan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif.

#### **2.2.6 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam menentukan kinerja karyawan di sebuah organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Rodrigo *et al.* (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan performa yang lebih baik, memiliki komitmen yang tinggi, serta mampu menyelesaikan tugas dengan optimal. Kepuasan kerja ini dapat dipengaruhi oleh berbagai aspek, ketika faktor-faktor ini terpenuhi, motivasi kerja karyawan meningkat, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas yang lebih tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Aprilianti & Emilisa (2023) menemukan bahwa kepuasan kerja berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Jakarta Barat. Karyawan yang merasa dihargai atas kontribusinya cenderung lebih disiplin, memiliki loyalitas yang tinggi, serta berusaha mencapai target kerja dengan lebih maksimal. Sebaliknya, ketika tingkat kepuasan kerja rendah, karyawan dapat mengalami penurunan semangat kerja, peningkatan tingkat absensi, bahkan turnover yang tinggi. Organisasi perlu memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan mampu meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan agar kinerja mereka tetap optimal.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Sidabutar *et al.* (2020) menegaskan

bahwa kepuasan kerja yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk lebih produktif dan berkontribusi lebih besar dalam pencapaian tujuan perusahaan. Perusahaan yang menyediakan peluang pengembangan karier, penghargaan atas pencapaian, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

### **2.2.7 Pengaruh Tidak Langsung Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja memiliki peran penting sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Apriyanti *et al.* (2023) menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak langsung yang cukup besar terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Karyawan yang menghadapi beban kerja berlebih cenderung mengalami stres dan kelelahan, sehingga tingkat kepuasan kerja menurun. Akibatnya, produktivitas dan efektivitas kerja juga berkurang, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh Sarjan Malau *et al.* (2021) mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja memainkan peran sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara beban kerja dan kinerja. Ketika beban kerja meningkat tanpa adanya keseimbangan yang tepat, karyawan akan merasa kurang puas terhadap pekerjaannya, sehingga kinerja mereka menurun. Kepuasan kerja berfungsi sebagai jembatan dalam hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan, di mana tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat membantu mengurangi dampak negatif dari beban kerja yang berat terhadap kinerja karyawan.

Beban kerja fisik memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, terutama dalam lingkungan kerja yang membutuhkan aktivitas fisik tinggi. Siswadi *et al.* (2024) menemukan bahwa semakin tinggi beban kerja fisik, semakin rendah kinerja karyawan akibat kelelahan dan keterbatasan energi. Meskipun karyawan mungkin merasa puas dengan pekerjaannya, beban kerja fisik yang terlalu tinggi tetap dapat menghambat kinerja mereka. Manajemen perusahaan perlu mengelola beban kerja secara efektif agar kepuasan kerja tetap terjaga dan kinerja karyawan dapat optimal.

Berdasarkan berbagai penelitian, kepuasan kerja memiliki peran penting dalam memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan. Dampak negatif dari beban kerja yang tinggi dapat dikurangi dengan distribusi tugas yang lebih adil, dukungan organisasi yang memadai, serta penciptaan lingkungan kerja yang sehat. Perusahaan yang mampu menerapkan strategi ini akan lebih mudah menjaga kepuasan kerja karyawan, sehingga produktivitas dan kinerja mereka tetap terjaga.

### **2.2.8 Pengaruh Tidak Langsung *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

*Perceived organizational support* (POS) telah banyak diteliti dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Studi yang dilakukan oleh Khan *et al.* (2022) mengungkapkan bahwa POS memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan peningkatan hubungan dari 41,6% menjadi 68,9% ketika kepuasan kerja dimasukkan sebagai variabel mediasi. Hasil

ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja tidak hanya bergantung pada kebijakan dukungan organisasi, tetapi juga pada sejauh mana karyawan merasa puas dalam pekerjaan mereka.

Penelitian lain yang dilakukan Zeynep Fatma & Ahu Tuğba (2019) turut memperkuat temuan ini. Studi yang melibatkan 700 karyawan di Istanbul menemukan bahwa POS secara langsung meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hubungan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai jembatan yang memperkuat pengaruh dukungan organisasi terhadap produktivitas individu. Dengan kata lain, semakin tinggi dukungan yang dirasakan oleh karyawan, semakin besar pula motivasi mereka untuk bekerja dengan lebih baik, sehingga menghasilkan output yang lebih optimal bagi organisasi.

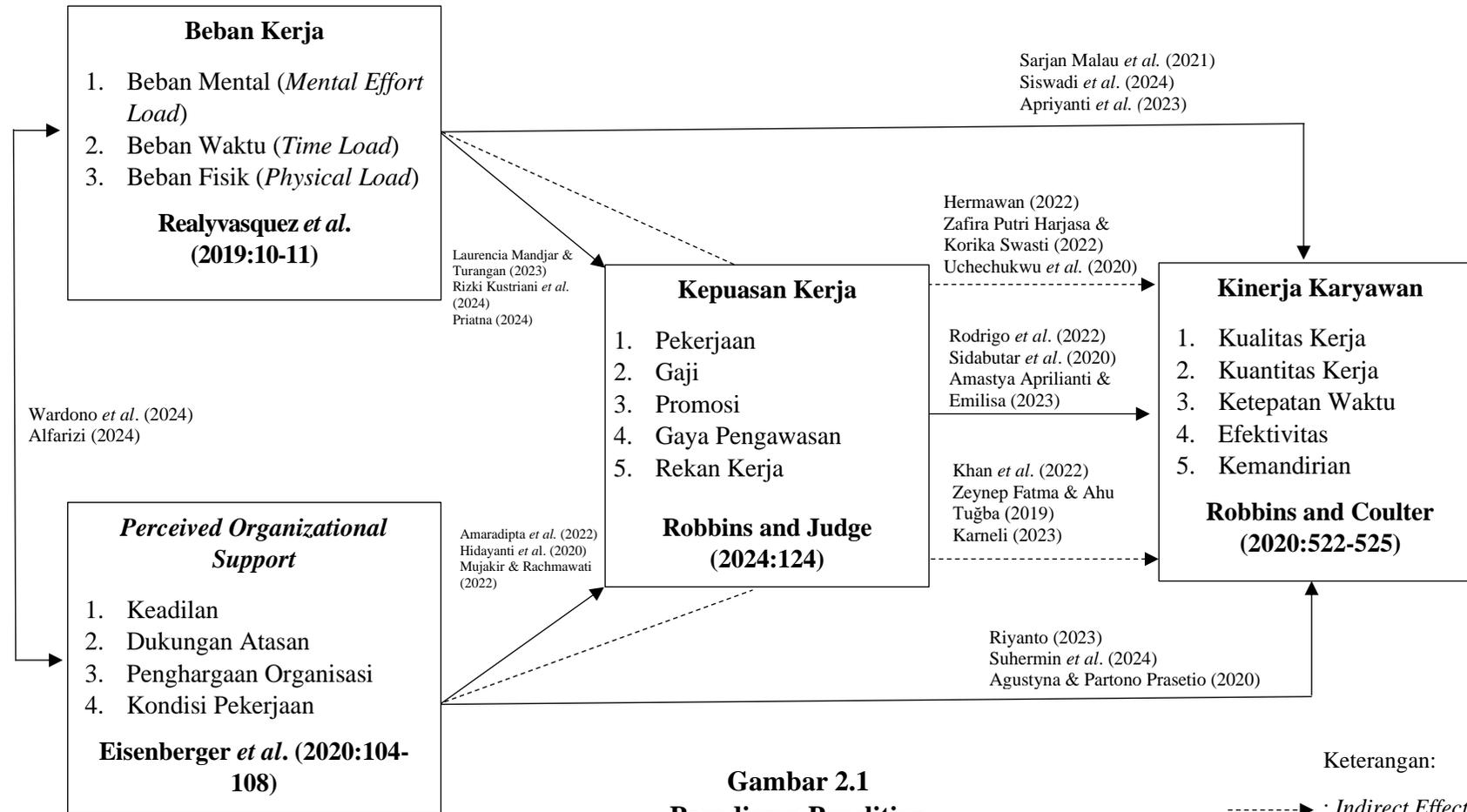
Terdapat penelitian lain oleh Karneli (2023) memberikan bukti empiris yang selaras dengan temuan sebelumnya. Penelitian ini menemukan bahwa efek tidak langsung POS terhadap kinerja melalui kepuasan kerja bersifat signifikan, yang berarti kepuasan kerja menjadi variabel *intervening* yang memperkuat hubungan antara dukungan organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini semakin menegaskan bahwa sekadar memberikan dukungan kepada karyawan tidak cukup untuk meningkatkan kinerja secara optimal, tetapi dukungan tersebut harus mampu menciptakan kepuasan kerja yang tinggi agar karyawan dapat bekerja lebih efektif dan produktif.

Berdasarkan temuan-temuan ini, maka dapat disimpulkan bahwa *Perceived organizational support* (POS) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. POS yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja individu di dalam organisasi.

### **2.3 Paradigma Penelitian**

Paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti, sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian teori yang digunakan untuk rumusan hipotesis. Berdasarkan kerangka pemikiran maka dapat digambarkan paradigma penelitian pada halaman selanjutnya yaitu, sebagai berikut,



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

Keterangan:  
 -----> : *Indirect Effect*  
 —————> : *Dirrect Effect*

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara atas pernyataan penelitian yang didasarkan pada teori dan fakta terkait. Disebut sementara karena hipotesis masih memerlukan pembuktian melalui penelitian empiris. Dengan kata lain, hipotesis bersifat teoritis dan belum dapat dikategorikan sebagai jawaban yang valid sebelum diuji secara ilmiah. Berdasarkan kerangka pemikiran dan tujuan penelitian, hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

1. Beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
2. *Perceived organizational support* (POS) berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
3. Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. *Perceived organizational support* (POS) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6. Beban kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
7. *Perceived organizational support* (POS) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.