

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan pemaparan secara sistematis tentang teori yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti, yang diperoleh dari sumber ilmiah seperti buku, jurnal, dan penelitian sebelumnya, dan digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan kerangka berpikir. Selain itu, kajian pustaka juga berfungsi untuk memperkuat landasan teoritis, mengidentifikasi research gap, serta menjadi acuan dalam penyusunan hipotesis penelitian. Teori yang dibahas dalam penelitian ini berkaitan dengan masalah yang diteliti yaitu mengenai kompensasi, beban kerja, dan kinerja pegawai.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen memainkan peran penting dalam sebuah organisasi karena menentukan arah dan memastikan bahwa semua bagian bekerja sesuai untuk mencapai tujuan bersama. Di sisi lain, manajemen juga sebagai penghubung antara perencanaan dan realisasi, manajemen membantu menjaga ritme kerja organisasi yang stabil, terutama ketika menghadapi perubahan atau tekanan dari lingkungan sekitar. Berikut manajemen definisi menurut para ahli:

Menurut *Robbins* (2025:4) menyatakan bahwa:

“Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively.”

Menurut Hasibuan (2021:3) menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.”

Menurut Dewi (2021:6) menyatakan bahwa:

“Manajemen merupakan proses dengan mana tujuan-tujuan dicapai. didefinisikan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi.”

Menurut Hasan (2022:2) menyatakan bahwa:

“Manajemen merupakan suatu proses bagaimana seseorang atau sekelompok dalam mencapai tujuan yang telah disusun dan ditetapkan sebelumnya, serta dipandang sebagai ilmu dan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.”

Menurut Daft (2021:6) menyatakan bahwa:

“Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources.”

Terjemahan:

“Manajemen adalah proses pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi.”

Jadi, berdasarkan definisi di atas, disimpulkan bahwa manajemen adalah proses terarah antara individu atau kelompok dalam mengelola sumber daya melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, untuk mencapai tujuan bersama.

2.1.1.1 Fungsi-fungsi Manajemen

Fungsi manajemen kegiatan manajer melakukan aktivitas atau fungsi tertentu saat mereka secara efisien dan efektif. Menurut *Robbins* (2025:5) fungsi-fungsi manajemen terdiri dari:

1. Perencanaan (*Planning*) adalah fungsi manajemen yang mencakup penetapan tujuan, pengembangan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan semua aktivitas organisasi. Pada tahap ini, manajer menentukan arah organisasi dan langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapai tujuan tersebut secara terstruktur.
2. Pengorganisasian (*Organizing*) adalah fungsi manajemen yang berkaitan dengan penentuan tugas, pembagian kerja, dan pengelolaan sumber daya yang diperlukan. Manajer menentukan siapa yang akan melakukan apa, bagaimana tugas akan diberikan, bagaimana laporan akan dibuat, dan di mana keputusan akan dibuat untuk memastikan pekerjaan yang efektif.
3. Kepemimpinan (*Leading*) adalah fungsi manajemen yang berfokus pada memotivasi, memimpin, dan mengarahkan individu atau tim dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Dalam fungsi ini, manajer berperan dalam memengaruhi perilaku pegawai, menyelesaikan konflik, dan memastikan komunikasi yang efektif untuk memastikan pekerjaan dilakukan sesuai rencana.
4. Pengendalian (*Controlling*) adalah fungsi manajemen yang bertujuan untuk menyatukan dan mengaktifkan aktivitas agar tetap sejalan dengan rencana

yang telah ditetapkan. Manajer membandingkan hasil kerja dengan target yang telah ditentukan dan kemudian mengambil tindakan korektif jika terjadi penyimpangan, memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai.

Berdasarkan penjelasan diatas fungsi dari manajemen berperan untuk menjaga keteraturan, menyelaraskan peran setiap individu, serta memastikan bahwa seluruh kegiatan berjalan menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

2.1.1.2 Unsur-unsur Manajemen

Unsur-unsur manajemen adalah sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan fungsi manajemen dan mencapai tujuan. Menurut Hasibuan (2021:6) manajemen terdiri dari enam unsur yang disebut dengan konsep 6M, yaitu *man*, *money*, *methode*, *machine*, *material*, and *market*.

1. *Men* (manusia), yaitu tenaga kerja berbagai level yang bekerja konseptual sampai teknikal.
2. *Money* (uang), sejumlah uang yang dibutuhkan organisasi agar proses perencanaan sampai tujuan yang telah ditetapkan.
3. *Methods* (metode), yaitu cara atau strategi yang digunakan dalam proses pengerjaan. Metode yang tepat membantu organisasi lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang diinginkan.
4. *Machines* (mesin), alat atau teknologi yang digunakan membantu proses kerja. Penggunaan mesin untuk meningkatkan produktivitas, mempercepat pekerjaan, serta mengurangi kesalahan operasional.

5. *Material* (bahan), yaitu bahan dan perlengkapan yang digunakan agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
6. *Market* (pasar), yaitu target konsumen dari produk atau jasa yang dihasilkan. Pemahaman terhadap pasar agar organisasi dapat menyesuaikan produk dengan kebutuhan konsumen sehingga tujuan bisnis dapat tercapai.

Berdasarkan penjelasan diatas unsur-unsur tersebut saling terintegrasi dan tidak dapat dipisahkan dalam praktik manajemen. Oleh karena itu, manajemen harus mampu mengelola dan menyeimbangkan setiap unsur agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan berkelanjutan.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah proses mengelola orang dalam organisasi agar terarah sesuai peran dan tujuan yang ditetapkan. Sumber daya manusia menjadi peran penting untuk suatu organisasi agar berjalan lancar dan tujuan tercapai. Fokus utama manajemen sumber daya manusia adalah memastikan setiap individu memiliki kemampuan dan kesempatan untuk bekerja secara optimal.

Berikut definisi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli:

Menurut Hasibuan (2021:12) menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni dalam mengatur hubungan serta peran tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat”

Menurut Mangkunegaran (2022:2) menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia adalah proses yang mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap tenaga kerja dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”

Menurut Afandi (2018;51) menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengelolaan tenaga kerja yang mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengendalian guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.”

Menurut Flippo (2017:) menyatakan bahwa:

“Human resource management is the planning, organizing, directing, and controlling of procurement, development, compensation, integration, maintenance and separation of human resource to the end that individual and societal objectives are accomplished”

Menurut Armstrong dan Taylor (2023:5) menyatakan bahwa:

“Human resource management is a strategic, integrated and coherent approach to the employment, development and well-being of the people working in organizations.”

Terjemahan:

“Manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan strategis, terpadu, dan berkesinambungan dalam mengelola tenaga kerja, pengembangan, serta kesejahteraan individu yang bekerja dalam organisasi.”

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang dilakukan secara sistematis dalam mengelola tenaga kerja melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini dilakukan secara terarah dan berkelanjutan dalam lingkungan organisasi. Agar setiap individu dapat bekerja secara optimal sehingga meningkatkan kinerja dan produktivitas, serta mampu mendukung tercapainya tujuan organisasi, individu, dan masyarakat secara efektif dan efisien.

2.1.2.1 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2021:21) dalam menjelaskan fungsi-fungsi manajemen yaitu:

1. Perencanaan

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan, dengan menentukan jumlah, kualitas, serta waktu pemenuhan tenaga kerja yang tepat.

2. Pengorganisasian

Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan, sehingga tercipta pembagian kerja yang jelas dan terkoordinasi.

3. Pengarahan

Kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat, termasuk melalui motivasi, komunikasi, dan kepemimpinan.

4. Pengendalian

Kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana, serta melakukan evaluasi dan perbaikan apabila terjadi penyimpangan.

5. Pengadaan

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, baik dari segi kompetensi maupun kesesuaian dengan organisasi.

6. Kompensasi

Pemberian penghargaan kepada pegawai dalam bentuk uang atau fasilitas sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan, berdasarkan prinsip keadilan dan kesetaraan.

7. Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan sehingga hubungan kerja menjadi harmonis.

8. Pemeliharaan

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun, melalui program kesejahteraan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai.

9. Disiplin

Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial, sehingga tercipta perilaku kerja yang tertib, patuh, dan bertanggung jawab.

10. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (separasi)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan yang dapat disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, serta faktor lainnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Berdasarkan penjelasan mengenai fungsi-fungsi manajemen sumber daya setiap fungsi memainkan peran yang saling terkait dalam mengelola seluruh tenaga kerja. Dengan menerapkan fungsi-fungsi ini, perusahaan diharapkan dapat mencapai tujuan mereka sekaligus memenuhi kebutuhan dan kesejahteraan pegawai.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut *Cushway* dalam Hertati (2020:38):

1. Manajemen sumber daya manusia membantu menyusun kebijakan yang berkaitan dengan tenaga kerja serta dapat memotivasi para pekerja.
2. Menerapkan kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan dan memastikan bahwa kebijakan tersebut berdampak positif pada pegawai dan organisasi.
3. Mendukung aktivitas organisasi dengan menyediakan tenaga kerja yang berkualitas dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.
4. Mengatasi berbagai masalah yang muncul di dalam organisasi untuk mencegah dampak negatif pada kinerja dan stabilitas perusahaan.
5. Sumber daya manusia berfungsi sebagai media komunikasi penghubung antara pegawai, manajer, dan organisasi, sehingga menciptakan komunikasi yang efektif di tempat kerja.

2.1.3 Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan yang diberikan oleh suatu organisasi kepada pegawai sebagai balasan atas kontribusi kerja, yang bertujuan untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi pegawai agar mencapai kinerja optimal.

2.1.3.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah segala bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai sebagai imbalan atas kontribusi mereka. Penghargaan ini dapat berupa finansial, seperti gaji, upah, dan bonus, atau non-finansial, seperti tunjangan dan fasilitas kerja. Dalam manajemen sumber daya manusia.

Menurut Robbins (2025:277) menyatakan bahwa:

“Compensation refers to the financial payments employees receive, such as wages, salaries, and incentives, while benefits are additional rewards provided to employees, including health insurance, paid leave, and retirement plans.”

Menurut Dessler (2020:350) menyatakan bahwa:

“Employee compensation refers to all forms of pay or rewards going to employees and arising from their employment. It includes direct financial payments such as wages, salaries, incentives, commissions, and bonuses, as well as indirect payments in the form of financial benefits like employer-paid insurance and vacations.”

Menurut Hasibuan (2021:118) menyatakan bahwa:

“Kompensasi mencakup semua bentuk pendapatan, baik berupa uang maupun barang, yang diterima pegawai sebagai imbalan atas kontribusi mereka kepada perusahaan.”

Menurut Handoko (2017:155) menyatakan bahwa:

“Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima pegawai sebagai imbalan atas pekerjaan mereka. Kompensasi ini dapat berupa gaji, upah, insentif, atau tunjangan yang diberikan perusahaan kepada pegawai. Kompensasi bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pegawai, meningkatkan motivasi

kerja, dan mendorong pegawai untuk bekerja lebih efektif dan produktif guna mencapai tujuan organisasi.”

Menurut Milkovich, Newman, dan Gerhart (2023:7) menyatakan bahwa:

“Compensation refers to all forms of financial returns, tangible services, and benefits employees receive as part of an employment relationship. Compensation is designed to attract, retain, and motivate employees to achieve organizational goals.”

Terjemahan:

“Kompensasi mengacu pada seluruh bentuk imbalan finansial, layanan nyata, dan tunjangan yang diterima pegawai sebagai bagian dari hubungan kerja. Kompensasi dirancang untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.”

Berdasarkan penjelasan dari para ahli diatas, kompensasi dapat didefinisikan sebagai semua bentuk kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai sebagai imbalan atas kontribusi kerja mereka. Kompensasi meliputi pembayaran finansial seperti gaji, upah, insentif, dan bonus, serta kompensasi non-finansial seperti tunjangan dan fasilitas kerja. Tunjangan ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pegawai, meningkatkan motivasi dan produktivitas, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.3.2 Fungsi-fungsi Kompensasi

Menurut R Sabrina (2021:133) fungsi-fungsi kompensasi yaitu:

1. Kompensasi berfungsi sebagai alat pengikat. Pegawai yang menerima kompensasi yang memadai cenderung merasa dihargai dan terlibat dengan perusahaan. Hal ini menciptakan hubungan kerja yang lebih stabil dan mengurangi tingkat pergantian pegawai.

2. Kompensasi berfungsi sebagai daya tarik. Perusahaan yang menawarkan kompensasi kompetitif akan lebih mudah menarik calon pegawai dengan keterampilan dan kualifikasi yang kuat. Di dunia tenaga kerja yang kompetitif, kompensasi seringkali menjadi pertimbangan utama bagi pelamar saat memilih tempat kerja.
3. Kompensasi berfungsi sebagai motivator. Kompensasi yang tepat dapat meningkatkan motivasi pegawai. Ketika pegawai merasa bahwa kinerja mereka diakui, mereka akan termotivasi untuk bekerja lebih optimal, meningkatkan kinerja, dan mencapai target yang ditetapkan perusahaan.

2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Terdapat Faktor-faktor yang digunakan untuk mempengaruhi kebijakan kompensasi menurut Hasibuan (2021:127) :

1. Penawaran dan Permintaan

Jika jumlah pencari kerja melebihi jumlah lowongan pekerjaan, kompensasi cenderung lebih rendah. Sebaliknya, jika jumlah pencari kerja lebih rendah daripada jumlah lowongan yang tersedia, maka kompensasi akan cenderung lebih tinggi.

2. Kemampuan dan Kemauan

Perusahaan Semakin tinggi kemampuan dan kemauan perusahaan untuk membayar, semakin tinggi kompensasi yang diberikan. Sebaliknya, jika kapasitas perusahaan terbatas, kompensasi yang diberikan akan relatif lebih rendah.

3. Serikat Buruh atau Organisasi Pegawai

Keberadaan serikat buruh yang kuat dan berpengaruh dapat meningkatkan tingkat kompensasi. Sebaliknya, jika serikat buruh lemah, kompensasi cenderung lebih rendah.

4. Produktivitas Pegawai

Kompensasi juga dipengaruhi oleh produktivitas pegawai. Semakin tinggi produktivitas, semakin tinggi kompensasi yang diberikan.

5. Pemerintah

Pemerintah, melalui undang-undang, menetapkan batas upah minimum. Hal ini bertujuan untuk melindungi pegawai dari paksaan yang tidak adil oleh perusahaan.

6. Biaya Hidup

Biaya hidup di suatu daerah memengaruhi besarnya kompensasi yang diberikan. Semakin tinggi biaya hidup, semakin besar kompensasi yang diberikan.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Kompensasi

Menurut Hasibuan (2021:119) terdapat dimensi dan indikator kompensasi yaitu:

1. Dimensi Kompensasi Langsung dengan indikator sebagai berikut:

- a. Kelayakan gaji
- b. Gaji
- c. Upah
- d. Insentif

- e. Keadilan insentif
- 2. Dimensi Kompensasi Tidak Langsung dengan indikator sebagai berikut:
 - a. Tunjangan
 - b. Fasilitas
 - c. Fasilitas dan tunjangan
 - d. Kesesuaian tunjangan

Berdasarkan dimensi dan indikator kompensasi menurut Hasibuan (2021:119), dapat disimpulkan bahwa kompensasi terdiri atas dua dimensi, yaitu kompensasi langsung yang meliputi kelayakan gaji, gaji, upah, insentif, dan keadilan insentif, serta kompensasi tidak langsung yang meliputi tunjangan, fasilitas, fasilitas dan tunjangan, serta kesesuaian tunjangan.

2.1.4 Beban Kerja

Beban kerja adalah jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai dalam jangka waktu tertentu, berdasarkan kemampuan mereka. Beban kerja mencerminkan tanggung jawab dan tekanan yang dihadapi pegawai. Konsep *workload* menekankan bahwa beban kerja tidak hanya diukur dari jumlah tugas, tetapi juga dari tingkat kesulitan dan tekanan yang terkait dengan pegawai.

2.1.4.1 Pengertian Beban Kerja

Beban kerja adalah kumpulan tugas, target pencapaian, atau tanggung jawab yang harus dipenuhi oleh seorang pegawai atau unit kerja dalam suatu perusahaan dalam rentang waktu yang telah ditentukan. Ini mencakup tuntutan jasmani (energi) dan juga tuntutan pikiran atau emosi (kapasitas) yang dipengaruhi oleh volume

pekerjaan, seberapa cepat tugas-tugas tersebut harus rampung, serta batas waktu yang ada.

Menurut A.R. Vanchapo (2020:1) menyatakan bahwa:

“Beban kerja adalah serangkaian tugas atau aktivitas yang harus diselesaikan dalam batas waktu tertentu. Beban kerja tidak akan menjadi masalah apabila individu mampu menyesuaikan diri, namun akan menjadi beban apabila tuntutan pekerjaan tidak dapat dipenuhi oleh pegawai.”

Menurut Tarwaka (2021:25) menyatakan bahwa

“Beban kerja adalah jumlah aktivitas atau tugas yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu, yang meliputi tuntutan fisik dan mental. Beban kerja timbul dari interaksi antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan pekerja. Jika tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan individu, hal itu akan menyebabkan kelelahan dan penurunan kinerja.”

Menurut S. R. Koesomowidjojo (2017:21) menyatakan bahwa:

“Beban kerja merupakan proses penentuan jumlah waktu kerja yang dibutuhkan oleh sumber daya manusia untuk menyelesaikan pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Artinya, beban kerja berkaitan dengan seberapa besar tuntutan waktu dan tenaga yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.”

Menurut Kamiluddin (2020:21) menyatakan bahwa:

“Beban kerja adalah jumlah tugas atau pekerjaan yang harus dilakukan oleh seseorang dalam periode waktu tertentu, yang mencerminkan tingkat tuntutan pekerjaan yang diterima. Beban kerja dapat diukur berdasarkan banyaknya tugas yang diberikan serta waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap pekerjaan tersebut. Selain itu, beban kerja juga menggambarkan seberapa besar tanggung jawab yang harus dipenuhi dalam aktivitas kerja sehari-hari”

Menurut Robbins dan Judge (2022:543) menyatakan bahwa:

“Workload refers to the degree to which job demands require employees to work quickly, intensively, or for long periods. Excessive workload can lead to stress, fatigue, and decreased job performance.”

Terjemahan:

“Beban kerja mengacu pada tingkat tuntutan pekerjaan yang mengharuskan pegawai bekerja dengan cepat, intensif, atau dalam waktu yang panjang.

Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan kinerja kerja.”

Berdasarkan penjelasan menurut para ahli, dapat disimpulkan bahwa beban kerja merupakan sejumlah tugas atau aktivitas yang harus diselesaikan oleh individu dalam jangka waktu tertentu yang berkaitan dengan tuntutan pekerjaan. Beban kerja mencerminkan hubungan antara banyaknya pekerjaan, waktu yang tersedia, serta kemampuan fisik dan mental pekerja dalam menyelesaikan tugas tersebut. Beban kerja akan menjadi masalah apabila tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas individu, sehingga dapat menimbulkan kelelahan dan berdampak pada penurunan kinerja.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Menurut Koesomowidjojo (2017:27), dalam menganalisis beban kerja perusahaan perlu menyesuaikan beban kerja dengan kemampuan pegawai serta memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhinya. Faktor-faktor yang memengaruhi beban kerja antara lain:

1. Faktor internal

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pegawai sebagai respons terhadap beban kerja yang diterima. Faktor ini meliputi kondisi fisik seperti jenis kelamin, usia, postur tubuh, dan status kesehatan. Selain itu, faktor psikologis seperti motivasi, kepuasan kerja, keinginan, dan persepsi individu juga turut memengaruhi tingkat beban kerja yang dirasakan oleh pegawai.

2. Faktor eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri pegawai yang dapat memengaruhi beban kerja. Faktor ini meliputi:

- a) Lingkungan kerja, yaitu kondisi tempat kerja yang dapat memengaruhi kenyamanan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.
- b) Tugas-tugas fisik, yaitu aspek pekerjaan yang berkaitan dengan penggunaan alat kerja, sarana pendukung, tanggung jawab pekerjaan, serta tingkat kesulitan tugas yang harus diselesaikan.
- c) Organisasi kerja, yaitu pengaturan sistem kerja seperti jadwal kerja, pembagian waktu kerja, sistem *shift*, waktu istirahat, serta perencanaan karir dan sistem pengupahan yang dapat memengaruhi persepsi beban kerja pegawai.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Beban Kerja

Menurut Tarwaka (2021:40) menyatakan bahwa indikator dan dimensi beban kerja yaitu:

1. Dimensi Beban Kerja Fisik dengan indikator sebagai berikut:
 - a. Aktivitas kerja
 - b. Pengeluaran tenaga
 - c. Kelelahan
2. Dimensi Beban Kerja Mental dengan indikator sebagai berikut:
 - a. Konsentrasi
 - b. Tekanan psikologis
 - c. Kerumitan pekerjaan

3. Dimensi Waktu Kerja dengan indikator sebagai berikut:

- a. Alokasi waktu
- b. Penyelesaian tugas
- c. Intensitas waktu

Berdasarkan dimensi dan indikator beban kerja tersebut, dapat disimpulkan bahwa beban kerja terdiri atas tiga dimensi, yaitu beban kerja fisik, beban kerja mental, dan waktu kerja. Dimensi beban kerja fisik mencerminkan aktivitas kerja, pengeluaran tenaga, dan kelelahan yang dialami pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Dimensi beban kerja mental menggambarkan konsentrasi, tekanan psikologis, dan kerumitan pekerjaan yang dihadapi pegawai. Sementara itu, dimensi waktu kerja menunjukkan alokasi waktu, penyelesaian tugas, serta intensitas waktu dalam melaksanakan pekerjaan.

2.1.5 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merujuk pada apa yang berhasil dikerjakan oleh pegawai saat mereka melakukan pekerjaan berdasarkan tanggung jawab yang dipercayakan. Performa memperlihatkan betapa efektif dan efisien seseorang bekerja demi menggapai sasaran perusahaan.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegaran (2022:67) dalam menyatakan bahwa:

“Kinerja, atau pencapaian kerja, adalah prestasi kerja seorang pegawai, yang diukur berdasarkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan tanggung jawabnya. Kinerja juga menunjukkan tingkat keberhasilan dalam menyelesaikan tugas-tugas dalam pekerjaan. Ini mencerminkan sejauh mana seorang pegawai mampu memenuhi tuntutan pekerjaan. Kinerja seringkali dipandang sebagai upaya yang dikeluarkan, padahal yang benar-benar dihargai adalah hasil yang dicapai.”

Menurut Rivai (2022:406) menyatakan bahwa:

“Kinerja dapat dipahami sebagai tindakan nyata yang ditunjukkan oleh individu dalam melaksanakan pekerjaannya, yang kemudian menghasilkan pencapaian kerja yang sesuai dengan peran dan tanggung jawab mereka di dalam perusahaan. Dengan kata lain, kinerja mencerminkan bagaimana seorang pegawai bekerja secara langsung untuk mencapai hasil yang diinginkan organisasi.”

Menurut Hasibuan (2021:94) menyatakan bahwa:

“Kinerja adalah hasil kerja yang diperoleh seseorang dari pelaksanaan tugas yang diberikan, berdasarkan keterampilan, pengalaman, dedikasi, dan manajemen waktu. Ini berarti bahwa kinerja tidak hanya diukur dari hasil akhir, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan individu dan bagaimana mereka memanfaatkan waktu dan upaya mereka untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.”

Menurut Aguinis (2023:3) menyatakan bahwa:

“Performance is about behavior or what employees do, not just what employees produce or the outcomes of their work. Performance includes actions and behaviors that are relevant to the goals of the organization.”

Terjemahan:

“Kinerja berkaitan dengan perilaku atau apa yang dilakukan pegawai, bukan hanya hasil yang mereka capai. Kinerja mencakup tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi.”

Menurut Armstrong dan Taylor (2023:25) menyatakan bahwa:

“Performance is the accomplishment of work-related tasks and the achievement of objectives measured against predetermined standards of accuracy, completeness, cost, and speed.”

Terjemahan:

“Kinerja merupakan pencapaian tugas-tugas yang berkaitan dengan pekerjaan dan pencapaian tujuan yang diukur berdasarkan standar yang telah ditetapkan, seperti ketepatan, kelengkapan, biaya, dan kecepatan kerja.”

Berdasarkan uraian di atas menurut para ahli kinerja pegawai dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan

tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja juga menggambarkan bagaimana pegawai benar melaksanakan pekerjaannya dan tingkat keberhasilan mereka dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan peran mereka dalam organisasi. kinerja dipengaruhi oleh keterampilan, pengalaman, komitmen, dan kemampuan manajemen waktu, sehingga yang diukur bukan hanya proses kerja tetapi juga hasil yang dicapai.

2.1.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Sutrisno (2017:151) menyatakan bahwa faktor-faktor kinerja pegawai yaitu:

1. Efektivitas dan Efisiensi Kinerja dianggap baik jika pekerjaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan dilakukan dengan penggunaan sumber daya yang tepat. Ini berarti bahwa pekerjaan tidak hanya diselesaikan tetapi juga dilakukan secara optimal.
2. Wewenang dan Tanggung Jawab Dalam organisasi yang baik, pembagian wewenang dan tanggung jawab jelas. Setiap pegawai memahami hal ini, mencegah tumpang tindih pekerjaan dan mempermudah pencapaian tujuan organisasi.
3. Disiplin menunjukkan kepatuhan pegawai terhadap peraturan perusahaan. Tingkat disiplin yang baik akan mendukung kinerja optimal dalam organisasi.
4. Inisiatif berkaitan dengan kemampuan pegawai untuk berpikir kreatif dan menghasilkan ide-ide baru. Inisiatif yang tinggi dapat mendorong kemajuan pekerjaan dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kinerja pegawai

Menurut Mangkunegara (2022:75) indikator-indikator kinerja pegawai:

1. Dimensi Kualitas Kerja dengan indikator sebagai berikut:
 - a. Ketelitian
 - b. Kerapihan
 - c. Akurasi hasil
2. Dimensi Kuantitas Kerja dengan indikator sebagai berikut:
 - a. Volume pekerjaan
 - b. Pencapaian target
 - c. Produktivitas
3. Dimensi Pelaksanaan (Eksekusi) Tugas dengan indikator sebagai berikut:
 - a. Ketepatan waktu
 - b. Efektivitas pelaksanaan
 - c. Kepatuhan prosedur
4. Dimensi Tanggung Jawab dengan indikator sebagai berikut:
 - a. Disiplin
 - b. Komitmen
 - c. Akuntabilitas

Berdasarkan dimensi dan indikator kinerja pegawai tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai memiliki empat dimensi, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan (eksekusi) tugas, dan tanggung jawab. Dimensi kualitas kerja mencerminkan tingkat ketelitian, kerapihan, dan akurasi hasil kerja pegawai. Dimensi kuantitas kerja menunjukkan volume pekerjaan, pencapaian

target, dan produktivitas yang dihasilkan pegawai. Dimensi pelaksanaan (eksekusi) tugas menggambarkan ketepatan waktu, efektivitas pelaksanaan, dan kepatuhan terhadap prosedur dalam menyelesaikan pekerjaan. Sementara itu, dimensi tanggung jawab mencerminkan disiplin, komitmen, dan akuntabilitas pegawai dalam melaksanakan tugas serta mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah kumpulan hasil studi yang sudah dilakukan oleh peneliti sebelumnya dan memiliki keterkaitan dengan topik yang sedang diteliti. Penelitian ini digunakan sebagai referensi untuk memahami konsep, variabel, serta hubungan antar variabel yang relevan. Selain itu, penelitian terdahulu membantu peneliti melihat perbedaan, menemukan celah penelitian, dan memperkuat dasar dalam menyusun kerangka pemikiran serta hipotesis. Penelitian terdahulu juga menjadi acuan untuk menentukan arah penelitian agar lebih terarah dan memiliki kontribusi yang jelas.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

N o	Nama Peneliti, Tahun, Judul dan Link	Metode	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Ningsih, I. J., Suparmono, & Amir, D. A. (2020). Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Ekspor Indonesia. <i>Cakrawanga Bisnis: Jurnal Ilmiah Mahasiswa</i> . https://doi.org/10.37339/e-bis.v8i2.1895	Penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei. Analisis data menggunakan regresi linier berganda.	Menganalisis pengaruh kompensasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Ekspor Indonesia.	Kompensasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Menggunakan variabel kompensasi (X1) dan kinerja pegawai (Y).	Tidak menggunakan variabel beban kerja (X2). Peneliti ini menambahkan variabel disiplin kerja dan lingkungan kerja.

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul dan Link	Metode	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2	Indrayana & Putra (2024), <i>Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja pegawai</i> di PT BPR BKK Jateng Kantor Cabang Pemalang, Kabupaten Pemalang, Provinsi Jawa Tengah. DOI: https://doi.org/10.69606/jiemb.v6i2.1407	Penelitian kuantitatif. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan regresi linier berganda.	Menganalisis pengaruh beban kerja, stres kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.	Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	Sama-sama menggunakan variabel beban kerja dan kinerja.	Menambahkan variabel stres kerja dan lingkungan kerja.
3	Saputra (2024), <i>Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja pegawai PT Karya Jalur Bersama</i> . Link: https://jurnal.stiatabalon.g.ac.id/index.php/JAPB/article/view/1085	Penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Analisis data menggunakan regresi linier sederhana.	Menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai PT. Karya Jalur Bersama Desa Tamiyang Kecamatan Tanta Kabupaten Tabalong.	Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Besarnya pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 59,1% dengan tingkat hubungan sedang.	Sama-sama meneliti variabel beban kerja dan kinerja.	Tidak menggunakan variabel kompensasi.
4	Nama Peneliti, Tahun, Judul dan Link Abduh, Sriyono, & Supardi (2025), <i>Peran Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja pegawai dengan Kompensasi sebagai Variabel Intervening</i> Link: https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i2.4286	Penelitian kuantitatif eksplanatori. Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM).	Menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kinerja melalui kompensasi.	Kompensasi mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja.	Menggunakan variabel kompensasi, beban kerja, dan kinerja.	Kompensasi sebagai variabel intervening.
5	Nama Peneliti, Tahun, Judul dan Link Arvianto & Putri (2025), <i>Pengaruh Stres Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja pegawai</i> Link: https://doi.org/10.59141/japendi.v6i3.7475	Penelitian kuantitatif. Analisis data menggunakan regresi linier berganda.	Menganalisis pengaruh stres kerja dan kompensasi terhadap kinerja.	Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja.	Sama-sama menggunakan variabel kompensasi dan kinerja.	Menambahkan variabel stres kerja.
6	Nama Peneliti, Tahun, Judul dan Link Yanti (2024), <i>Motivasi Kerja, Kompensasi, dan Kinerja pegawai</i> Link: https://doi.org/10.38035/jpkn.v2i2.979	Penelitian kuantitatif asosiatif. Analisis data menggunakan regresi linier berganda.	Mengetahui pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja.	Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.	Sama-sama menggunakan kompensasi dan kinerja.	Menambahkan variabel motivasi kerja.

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul dan Link	Metode	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
7	Salju & Nadirah (2024). Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Bank BRI Unit Luwu. DOI: 10.31955/mea.v9i1.5389	Penelitian kuantitatif.	Mengetahui pengaruh beban kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	Sama-sama menggunakan Beban Kerja dan kinerja.	Menambahkan variabel motivasi kerja.
8	Arifin (2023), <i>Kompensasi, Kompetensi, Konflik Kerja, dan Kinerja pegawai</i> Link: https://doi.org/10.58192/global.v2i2.130	Penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei. Analisis data menggunakan regresi linier berganda.	Mengetahui pengaruh kompensasi, kompetensi, dan konflik kerja terhadap kinerja.	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.	Sama-sama menggunakan kompensasi dan kinerja.	Menambahkan kompetensi dan konflik kerja.
9	Anggraini, Efendi, & Nurhayati (2024). Pengaruh Stres Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kecerdasan Emosional sebagai Variabel Intervening. DOI: https://doi.org/10.32699/jamasy.v4i4.8072	Penelitian kuantitatif.	Menganalisis pengaruh stres kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai..	Parsial: kompensasi berpengaruh signifikan. Simultan: stres kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	Sama-sama meneliti kompensasi dan kinerja pegawai.	Menggunakan variabel stres kerja.
10	Selay et al. (2025), <i>Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja pegawai PT Gifera Odo Technology</i> Link: https://jiip.stkipyapisdopu.ac.id/jiip/index.php/JIIP/article/view/10101	Penelitian kuantitatif. Analisis data menggunakan regresi linier berganda.	Mengetahui pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap kinerja.	Kedua variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja.	Variabel sama dengan penelitian saat ini.	Lokasi dan objek penelitian berbeda.
11	Boyang Yang & Yinuo Wang (2026). Employee Compensation and Firm Performance: An Empirical Study from the Perspective of Human Capital in Listed Companies. Doi: https://doi.org/10.1016/j.frl.2026.109841	Penelitian kuantitatif.	Menganalisis pengaruh kompensasi karyawan terhadap kinerja perusahaan dari perspektif human capital.	Kompensasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.	Sama-sama membahas pengaruh kompensasi terhadap kinerja.	Menggunakan kinerja pegawai dan menambahkan variabel beban kerja.
12	Prasiltia et al. (2026), <i>Pengaruh Beban Kerja</i>	Penelitian kuantitatif.	Menganalisis pengaruh	Beban kerja berpengaruh	Sama-sama	Menambahkan

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul dan Link	Metode	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja pegawai Link: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i1.5945	Analisis data menggunakan regresi linier berganda.	beban kerja dan motivasi terhadap kinerja.	signifikan terhadap kinerja.	menggunakan beban kerja dan kinerja.	variabel motivasi kerja.
13	John Zysman & Arnaud Costinot (2023). The Influence of Work Discipline and Workload on Employee Performance.Link: https://doi.org/10.59733/medalion.v3i1.15	Penelitian kuantitatif.	Menganalisis pengaruh disiplin kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai.	Secara parsial disiplin kerja dan beban kerja tidak berpengaruh signifikan, sedangkan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	John Zysman & Arnaud Costinot (2023). The Influence of Work Discipline and Workload on Employee Performance.Link: https://doi.org/10.59733/medalion.v3i1.15	Penelitian kuantitatif.
14	Zakiyah (2026), Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja pegawai Link: https://ejurnal.kampusakademik.co.id/index.php/jiem/article/view/9152	Penelitian kuantitatif. Analisis data menggunakan regresi linier berganda.	Mengetahui pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja.	Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja.	Sama-sama menggunakan kompensasi dan kinerja.	Menambahkan variabel motivasi kerja.
15	Christian Charles Nana Akuffo-Aduamah (2025). The Impact of Compensation on Employees Performance in Organizations. Link: 10.53075/Ijmsinq/098736342	Literature Review	Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.	Kompensasi yang efektif meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.	Sama-sama membahas kompensasi dan kinerja pegawai.	Metode berbeda dan menambahkan variabel motivasi dan kepuasan kerja.
16	Nugraheni, Sutrisno, & Setyorini (2023),	Penelitian kuantitatif	Mengetahui pengaruh	Beban kerja dan	Menggunakan	Menambahkan

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul dan Link	Metode	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja pegawai pada Era Pandemi</i> Link: https://doi.org/10.55606/jurrie.v2i2.1596	dengan pendekatan survei. Analisis data menggunakan regresi linier berganda.	beban kerja, stres kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja.	kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.	variabel kompensasi, beban kerja, dan kinerja.	variabel stres kerja dan lingkungan kerja.
17	Wulandari, D., & Setiawan, A. (2024). <i>Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai.</i> Link: https://doi.org/10.35313/ijabr.v4i2.458	Penelitian kuantitatif. Analisis data menggunakan regresi linier berganda.	Menganalisis pengaruh kompensasi, beban kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.	Kompensasi, beban kerja, dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Menggunakan variabel kompensasi, beban kerja, dan kinerja.	Menambahkan variabel kepemimpinan.
18	Fadillah, M., & Nurhayati, S. (2024). <i>Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja pegawai.</i> Link: https://doi.org/10.31933/jimt.v5i3.2451	Penelitian kuantitatif. Analisis data menggunakan regresi linier berganda.	Mengetahui pengaruh kompensasi, beban kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.	Kompensasi, beban kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	Menggunakan variabel kompensasi, beban kerja, dan kinerja.	Menambahkan variabel kepuasan kerja.
19	Putri, A. R., & Hidayat, T. (2025). <i>Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.</i> Link: https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i1.4112	Penelitian kuantitatif. Analisis data menggunakan regresi linier berganda.	Menganalisis pengaruh kompensasi, beban kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.	Kompensasi, beban kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.	Menggunakan variabel kompensasi, beban kerja, dan kinerja.	Menambahkan variabel motivasi kerja.
20	Ramadhan, F., & Sari, N. (2024). <i>Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja pegawai.</i> Link: https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i4.3268	Penelitian kuantitatif. Analisis data menggunakan regresi linier berganda.	Menganalisis pengaruh kompensasi, beban kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.	Kompensasi, beban kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	Menggunakan variabel kompensasi, beban kerja, dan kinerja.	Menambahkan variabel komitmen organisasi.

Sumber: Berbagai Jurnal dan Data Diolah Peneliti 2026.

Berdasarkan Tabel 2.1, penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu sama-sama menggunakan kompensasi dan beban kerja sebagai variabel independen serta kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Namun,

terdapat perbedaan pada objek penelitian, lokasi, dan periode pelaksanaan. Penelitian ini dilakukan pada Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Bandung sehingga memberikan konteks yang lebih spesifik di sektor perbankan, khususnya layanan pensiun.

Beberapa penelitian terdahulu juga menunjukkan hasil yang tidak selalu konsisten, terutama terkait pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai, di mana ada yang menunjukkan pengaruh negatif, ada pula yang menunjukkan pengaruh positif tergantung konteks dan karakteristik organisasi yang diteliti. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menguji kembali pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran akan lebih memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau jalur pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antar variabel.

Dalam penelitian ini, kerangka pemikiran dibangun berdasarkan hubungan antara dua variabel independen yaitu Kompensasi (X1) dan Beban Kerja (X2), serta satu variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai (Y). Hubungan antar variabel tersebut didukung oleh teori dan hasil penelitian terdahulu yang relevan.

2.1.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Kompensasi dan kinerja pegawai merupakan dua hal yang memiliki keterkaitan yang sangat erat dan saling memengaruhi satu sama lain. Dalam sebuah organisasi, khususnya di sektor perbankan, pegawai yang menjalankan tugasnya setiap hari memerlukan imbalan yang setimpal atas kontribusi yang telah mereka berikan. Ketika kompensasi yang diterima pegawai dinilai adil dan memadai baik dari sisi gaji, insentif, maupun tunjangan dan fasilitas maka pegawai tersebut akan merasa dihargai dan terdorong untuk memberikan kinerja terbaiknya. Sebaliknya, apabila kompensasi yang diterima tidak sebanding dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan yang diemban maka pegawai cenderung merasa tidak puas, kehilangan motivasi, dan pada akhirnya kinerjanya pun akan menurun.

Sebagai contoh nyata dalam lingkungan Bank Mandiri Taspen KC Bandung, pegawai yang melayani nasabah pensiunan dan ASN dituntut untuk bekerja dengan tingkat ketelitian dan keandalan yang tinggi setiap harinya. Tanpa sistem kompensasi yang baik dan kompetitif, motivasi untuk mempertahankan standar layanan tersebut akan sulit dijaga secara konsisten. Menurut Hasibuan (2021:119), kompensasi yang mencakup gaji, insentif, serta tunjangan dan fasilitas merupakan bentuk penghargaan nyata atas jasa yang diberikan pegawai kepada perusahaan, sehingga sangat wajar jika kompensasi yang memadai berbanding lurus dengan peningkatan kinerja pegawai.

Hubungan antara kompensasi dan kinerja pegawai diperkuat oleh hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Anggraini, Efendi & Nurhayati (2024) yang dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, Balqis, Harmain & Nurwani (2023) dalam penelitiannya juga membuktikan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di sektor perbankan.

2.2.2 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Beban kerja dan kinerja pegawai merupakan dua variabel yang memiliki hubungan timbal balik yang sangat signifikan di dalam suatu organisasi. Setiap pegawai dalam menjalankan tugasnya pasti akan menghadapi sejumlah tuntutan pekerjaan, baik dari sisi fisik, mental, maupun waktu kerja yang harus dipenuhi. Ketika tuntutan tersebut berada dalam batas yang dapat dikelola dengan baik oleh pegawai, maka beban kerja tersebut justru dapat menjadi pendorong produktivitas. Namun sebaliknya, apabila beban kerja yang diemban melebihi kapasitas kemampuan individu, maka pegawai akan mengalami kelelahan, penurunan konsentrasi, dan pada akhirnya kinerjanya akan terganggu.

Kondisi ini sangat relevan dengan situasi yang dihadapi pegawai Bank Mandiri Taspen KC Bandung. Pegawai bank dituntut untuk menyelesaikan berbagai tugas administrasi, melayani nasabah, serta memenuhi target penjualan dalam waktu yang terbatas. Jika volume pekerjaan tersebut tidak diimbangi dengan pembagian tugas yang proporsional dan jam kerja yang teratur, maka beban kerja yang berlebihan dapat menguras energi fisik dan mental pegawai, sehingga berdampak langsung pada kualitas dan kuantitas hasil kerja mereka. Hal ini sesuai dengan pendapat Tarwaka (2021) yang menyatakan bahwa beban kerja yang melebihi kemampuan individu akan menyebabkan kelelahan dan berdampak pada penurunan kinerja.

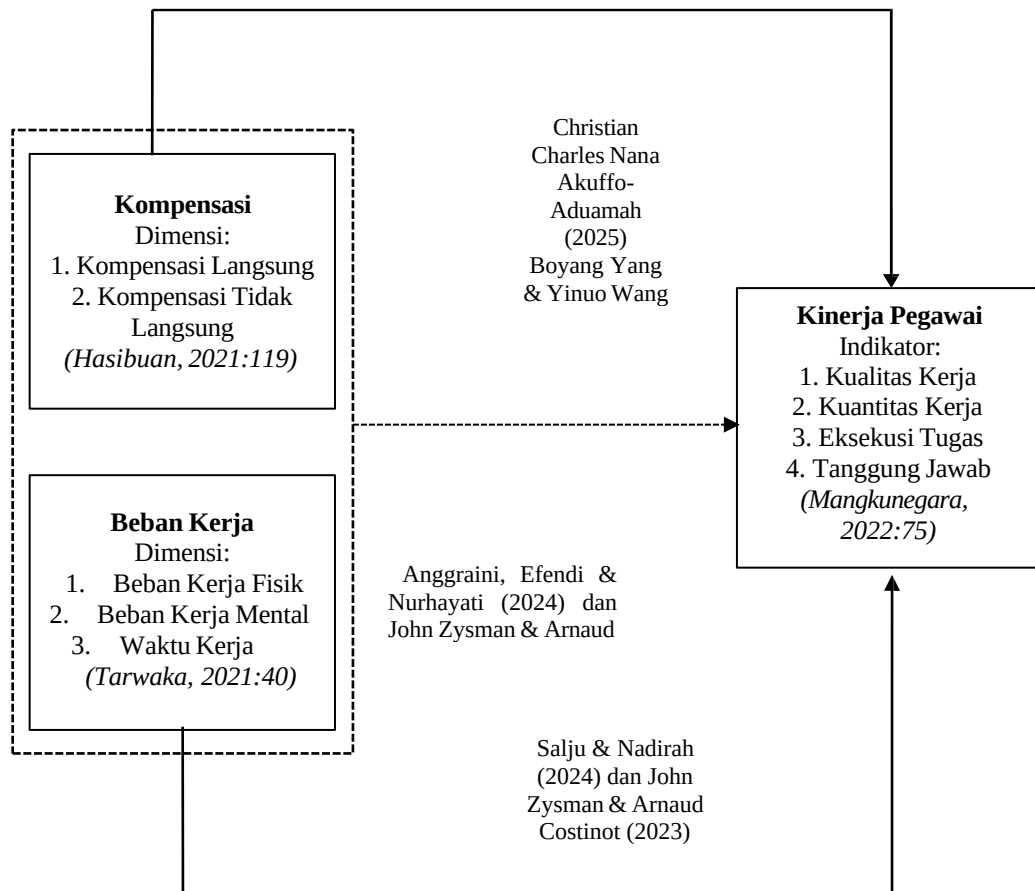
Hubungan antara beban kerja dan kinerja pegawai diperkuat oleh hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Maulia, Situmorang, Raya & Sukma (2024) yang dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, Salju & Nadirah (2024) dalam penelitiannya menemukan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai bank.

2.2.3 Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kompensasi dan beban kerja dinilai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai secara bersama-sama. Oleh karena itu, apabila kompensasi yang diterima pegawai tidak sebanding dengan beban kerja yang harus dipikul, maka kondisi tersebut dapat menciptakan ketidakseimbangan yang berujung pada menurunnya semangat kerja dan kinerja pegawai secara keseluruhan. Begitu pula sebaliknya, apabila beban kerja dikelola dengan baik dan kompensasi yang diberikan sesuai dengan kontribusi yang diberikan pegawai, maka keduanya secara bersama-sama akan mampu menciptakan kondisi kerja yang kondusif dan mendorong pegawai untuk memberikan kinerja terbaiknya.

Pada konteks Bank Mandiri Taspen KC Bandung, kedua faktor ini sangat berperan dalam membentuk kualitas kinerja pegawai secara menyeluruh. Pegawai yang mendapatkan kompensasi yang adil dan beban kerja yang terkelola dengan baik akan lebih termotivasi untuk melayani nasabah pensiunan dan ASN secara profesional, konsisten, dan berkualitas tinggi. Sebaliknya, ketika salah satu dari kedua faktor tersebut tidak berjalan optimal, maka kinerja pegawai pun berisiko mengalami penurunan.

Hubungan antara Kompensasi dan Beban Kerja merupakan hal penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Hal tersebut di perkuat dengan adanya beberapa jurnal yang menjelaskan tentang pengaruh Beban Kerja terhadap kinerja pegawai, dan pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja pegawai oleh Anggraini, Efendi & Nurhayati (2024) dan Salju & Nadirah (2024) dalam hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara Kompensasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian, pengelolaan kompensasi yang adil dan manajemen beban kerja yang tepat secara bersama-sama akan memberikan dampak yang bermakna terhadap peningkatan kinerja pegawai Bank Mandiri Taspen KC Bandung.



Gambar 2. 1 Paradigma Penelitian

Sumber: Pengolahan Data Oleh Peneliti 2026

Keterangan :

—————➔ = Pengaruh Secara Parsial

-----➔ = Pengaruh Secara Simultan

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah dugaan awal atau sementara yang dibuat peneliti mengenai hubungan antar variabel dalam penelitian. Dugaan ini belum bersifat pasti karena masih perlu dibuktikan melalui pengumpulan dan analisis data. Hipotesis biasanya disusun berdasarkan teori dan hasil penelitian sebelumnya, sehingga menjadi dasar untuk menguji apakah hubungan yang diperkirakan benar terjadi di lapangan.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran dan dukungan penelitian terdahulu yang telah dipaparkan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh kompensasi dan beban kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung.
- b. Terdapat pengaruh negatif dan signifikan beban kerja terhadap kinerja pegawai pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung.