

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapainya tujuan perusahaan karyawan dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu atau organisasi (Afandi, 2018:3).

Manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber daya atau aset yang utama, melalui penerapan fungsi manajemen sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik dimana fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian dan pengawasan (Sinambela, 2016:9).

Manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder* (Kasmir, 2020:6).

### 2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri sebagai berikut (Afandi, 2018:2) :

#### a. *Planning*

*Planning* atau perencanaan merupakan pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi kebijaksanaan proyek program prosedur, metode sistem anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

#### b. *Organizing*

*Organizing* atau pengorganisasian ini meliputi :

1. Penentuan sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan.
3. Penugasan tanggung jawab tertentu.
4. Pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugasnya.

#### c. *Staffing*

*Staffing* atau penyusunan personalia adalah penarikan (*recruitment*) latihan dan pengembangan serta penempatan dan pemberian orientasi pada karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif.

#### d. *Leading*

*Leading* atau fungsi pengarahan adalah bagaimana membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan.

e. *Controlling*

*Controlling* atau pengawasan adalah penerapan cara dan alat untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

### **2.1.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan, tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut (Harras, 2020:9) :

- a. Memiliki SDM berkualitas, yakni cerdas, energik, dan berkepribadian menarik. Artinya, karyawan memiliki apa yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Ketersediaan karyawan dengan potensi baik, sehingga menjadi harapan di masa mendatang. Artinya, karyawan memiliki kemampuan bekerja yang teruji, dapat mengerjakan dan menyelesaikan tugas dengan baik, mampu menghasilkan kinerja dan produktivitas yang tinggi, dan mampu mencapai target-target yang ditetapkan.
- c. Mewujudkan lingkungan kerja yang baik bagi pembangunan budaya kerja produktif, kreatif, dan inovatif. Artinya, manajemen memiliki dampak terhadap pola hubungan kerja sesama karyawan dan pimpinan.
- d. Menciptakan efektivitas dan efisiensi, baik dalam pelaksanaan maupun dalam menghasilkan pekerjaan.
- e. Mengatasi masalah ketenagakerjaan yang berisiko terhadap kegagalan.

## **2.1.2 Beban Kerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Beban Kerja**

Menurut Gawron, beban kerja (*workload*) adalah serangkaian permintaan atas tugas, usaha/upaya, dan aktivitas. Maksudnya, beban kerja terjadi karena adanya permintaan dari manajer untuk mengerjakan suatu tugas yang bersifat susah, menghabiskan waktu lama, atau banyak (Harras, 2020:345). Beban kerja adalah perbandingan antara total waktu baku untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan terhadap total waktu standar (Kasmir, 2020:40).

Beban kerja merupakan suatu kegiatan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pemegang tanggung jawab yaitu pekerja, dalam jangka waktu tertentu (Mahawati, 2021:51). Sedangkan menurut Yuniarsih dan Suwatno beban kerja adalah sejumlah proses atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi secara sistematis dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektifitas kerja suatu unit organisasi atau perusahaan (Budiasa, 2021:30).

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa beban kerja merupakan suatu tugas atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### **2.1.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja**

Menurut Harini ada beberapa faktor yang mempengaruhi beban kerja yaitu sebagai berikut (Budiasa, 2021:32) :

#### **1. Faktor eksternal.**

Beban yang berasal dari luar tubuh pekerja (*wring stressor*) seperti:

- 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, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.
- c. Lingkungan kerja meliputi lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja biologis, dan lingkungan kerja psikologi.

## 2. Faktor Internal.

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban pekerjaan eksternal. Reaksi tubuh disebut *strain*, berat ringannya *strain* dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Faktor internal meliputi faktor somatik (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan), faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

### **2.1.2.3 Indikator Beban Kerja**

Menurut Harini, indikator beban kerja adalah sebagai berikut (Budiasa, 2021:35) :

1. Target yang harus dicapai.

Pandangan individu mengenai besarnya target yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

2. Kondisi pekerjaan

Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu tentang kondisi pekerjaannya, misalnya mengambil keputusan dengan cepat pada saat pengerjaan serta dapat mengatasi kejadian yang tak terduga seperti melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang ditentukan.

3. Penggunaan waktu kerja

Waktu yang digunakan dalam kegiatan-kegiatan yang berhubungan langsung dengan pekerjaan.

4. Standar pekerjaan

Kesan pada individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

### **2.1.3 Lingkungan Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat perlengkapan kerja. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut

terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang dibebankan pada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan (Afandi, 2018:66).

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi diri dan pekerjaan karyawan saat bekerja. Sedangkan menurut Sedarmayanti, lingkungan kerja diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perorangan atau kelompok (Budiasa, 2021:39). Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat kerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja (Kasmir, 2020:192).

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah suatu kondisi atau segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana lingkungan kerja tersebut meliputi pencahayaan, sirkulasi udara, tata ruang ataupun fasilitas yang tersedia di perusahaan.

### **2.1.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Menurut (Afandi, 2018:66) untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu :

- a. Bangunan tempat kerja
- b. Ruang kerja yang lengkap

- c. Ventilasi udara yang baik
- d. Tersedianya tempat ibadah
- e. Tersedianya sarana angkutan karyawan

### **2.1.3.3 Aspek Lingkungan Kerja**

Menurut (Afandi, 2018:69) aspek-aspek lingkungan kerja diuraikan sebagai berikut :

#### **1. Pelayanan kerja**

Pelayanan karyawan merupakan aspek terpenting yang harus dilakukan oleh setiap perusahaan terhadap tenaga kerja. Pelayanan yang baik dari perusahaan akan membuat karyawan lebih bergairah dalam bekerja, mempunyai rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya, serta dapat terus menjaga nama baik perusahaan melalui produktivitas kerjanya dan tingkah lakunya. Pada umumnya pelayanan karyawan meliputi beberapa hal yakni :

- a. Pelayanan makan dan minum
- b. Pelayanan kesehatan
- c. Pelayanan kamar kecil/kamar mandi ditempat kerja, dan sebagainya.

#### **2. Kondisi kerja**

Kondisi kerja karyawan sebaiknya diusahakan oleh manajemen perusahaan sebaik mungkin agar timbul rasa aman dalam bekerja untuk karyawannya, kondisi kerja ini meliputi penerangan yang cukup, suhu udara yang tepat, kebisingan yang dapat dikendalikan, pengaruh warna, ruang gerak yang diperlukan dan keamanan kerja karyawan.

### 3. Hubungan karyawan

Hubungan karyawan akan sangat menentukan dalam menghasilkan produktivitas kerja. Hal ini disebabkan karena adanya hubungan antara motivasi serta semangat dan kegairahan kerja dengan hubungan yang kondusif antar sesama karyawan dapat menurunkan motivasi dan kegairahan yang akibatnya akan dapat menurunkan produktivitas kerja.

#### **2.1.3.4 Manfaat Lingkungan Kerja**

Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi (Afandi, 2018:71).

#### **2.1.3.5 Indikator Lingkungan Kerja**

Menurut (Afandi, 2018:71) indikator untuk mengukur lingkungan kerja adalah sebagai berikut :

##### a. Pencahayaan

Cahaya penerangan yang cukup memancarkan dengan tepat akan menambah efisiensi kerja para karyawan karena mereka dapat bekerja dengan lebih cepat lebih sedikit membuat kesalahan dan matanya tak lekas menjadi lelah.

b. Warna

Warna merupakan salah satu faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para karyawan, khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruang dan alat- alat lainnya kegembiraan dan ketenangan bekerja para karyawan akan terpelihara.

c. Udara

Mengenai faktor udara ini, yang sering sekali adalah suhu udara dan banyaknya uap air pada udara itu.

d. Suara

Untuk mengatasi terjadinya kegaduhan, perlu kiranya meletakkan alat-alat yang memiliki suara yang keras, seperti mesin ketik pesawat telepon, parkir motor, dan lain-lain pada ruang khusus sehingga tidak mengganggu pekerja lainnya dalam melaksanakan tugasnya.

## **2.1.4 Promosi Jabatan**

### **2.1.4.1 Pengertian Promosi Jabatan**

Promosi jabatan adalah pimpinan menaikkan jabatan karyawan satu tingkat lebih tinggi dari jabatan semulanya dan menerima kekuasaan serta tanggung jawab yang lebih besar dari sebelumnya, setelah karyawan yang bersangkutan melalui proses penilaian dan dinyatakan layak dipromosikan naik jabatan ke level yang lebih tinggi (Afandi, 2018:31).

Menurut Hasibuan, promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan

penghasilan yang lebih besar. Sedangkan menurut Mathis dan Jacson promosi jabatan adalah perpindahan seseorang ke tingkat pekerjaan dan kompensasi yang lebih tinggi termasuk dalam proses seleksi (Harras, 2020:364&366).

Promosi atau kenaikan jabatan merupakan peningkatan dari seorang tenaga karyawan pada suatu bidang tugas yang lebih baik, dibandingkan dengan sebelumnya dari sisi tanggung jawab lebih besar, prestasi, fasilitas, status yang lebih tinggi, dan adanya penambahan upah atau gaji, serta tunjangan lainnya. Promosi pekerjaan atau jabatan merupakan perkembangan yang positif dari seorang pekerja karena tugasnya dinilai baik oleh pimpinan yang berwenang (Widyaningrum, 2019:84).

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan adalah pemindahan atau peningkatan pada jabatan seorang karyawan yang lebih tinggi yang diikuti dengan tanggung jawab dan tugas yang lebih besar serta adanya peningkatan penghasilan (gaji) ataupun tunjangan lainnya.

#### **2.1.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi Promosi Jabatan**

Menurut Kal, faktor yang mempengaruhi promosi jabatan diantaranya adalah sebagai berikut (Harras, 2020:366) :

##### **a. Pendidikan formal**

Jenjang pendidikan sebagai salah satu kriteria kenaikan pangkat atau jabatan karena berkaitan dengan pola pikir. Dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi dimungkinkan seseorang akan memiliki pola pikir yang lebih baik.

b. Pengalaman kerja

Dalam memutuskan kenaikan jabatan, para eksekutif akan melihat masa kerja dari seorang karyawan tersebut. Hal ini dilakukan sebagai upaya melihat sejauh mana dedikasi dan kontribusinya terhadap perusahaan.

c. Sikap atasan

Hal yang paling sensitif dari kenaikan jabatan adalah kecenderungan pimpinan. Dengan kata lain, penilaian pimpinan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi apakah seseorang dapat naik pangkat atau tidak. Terkadang pimpinan memiliki kepentingan atas kedudukannya, sehingga penilaian dapat bias.

d. Prestasi kerja

Promosi sejatinya adalah penghargaan atas mereka-mereka yang berprestasi. Sehingga, semakin rutin berprestasi maka memiliki peluang yang besar untuk mendapatkan promosi jabatan.

e. Adanya lowongan jabatan

Terdapat kekosongan jabatan adalah unsur utama promosi jabatan. Tentu, karena alasan ini para pimpinan memberikan kesempatan kepada seluruh karyawan yang memiliki kualifikasi.

f. Produktivitas kerja

Hasil kerja yang baik atau mampu mencapai target menjadi penilaian dalam promosi jabatan. Karyawan dengan kriteria seperti ini memiliki peluang yang besar untuk mendapatkan promosi.

### 2.1.4.3 Azas-azas Promosi Jabatan

Azas promosi harus dituangkan secara jelas sehingga karyawan dan perusahaan atau organisasi mempunyai pegangan untuk mempromosikan karyawannya. Azas promosi jabatan yaitu sebagai berikut (Afandi, 2018:32) :

#### 1. Kepercayaan

Promosi hendaknya berazaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan yang bersangkutan baik pada jabatan tersebut. Karyawan baru akan dipromosikan jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapannya dalam memegang jabatan.

#### 2. Keadilan

Promosi berazaskan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif tidak pilih kasih atau *like and dislike*. Karyawan yang mempunyai peringkat terbaik hendaknya mendapat kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan, dan keturunannya. Promosi yang berazaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

#### 3. Formasi

Promosi harus berdasarkan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan yang akan dilaksanakan karyawan.

#### **2.1.4.4 Tujuan Promosi Jabatan**

Pelaksanaan promosi jabatan yang baik mengisyaratkan adanya usaha peningkatan kualitas dari mereka yang dipromosikan, sehingga perusahaan dapat memperoleh kecakapan dan kesanggupan secara maksimal. Tujuan dilaksanakannya promosi jabatan yaitu sebagai berikut (Afandi, 2018:31) :

- a. Untuk memberikan pengakuan prestasi kerja yang tinggi.
- b. Untuk kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
- c. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja berdisiplin tinggi, dan memperbesar kinerjanya.
- d. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
- e. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
- f. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti, agar jabatan itu tidak kosong maka dipromosikan karyawan lainnya.
- g. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap.

#### **2.1.4.5 Manfaat Promosi Jabatan**

Menurut Mangkuprawira, manfaat promosi jabatan adalah sebagai berikut (Harras, 2020:370) :

- a. Promosi jabatan secara langsung berpengaruh terhadap pemeliharaan karyawan yang berdampak pada lahirnya semangat berkinerja tinggi.

- b. Promosi jabatan memiliki efek positif terhadap persaingan kerja yang sehat, dimana para karyawan berlomba-lomba meningkatkan kompetensi dan kinerja untuk mendapatkan kesempatan yang sama (yaitu naik jabatan).
- c. Terbangunnya budaya kerja yang sehat, dimana berkinerja, berkontribusi, berdedikasi, berdisiplin dan sebagainya telah menjadi rutinitas atau kebiasaan kerja di dalam organisasi.

#### **2.1.4.6 Indikator Promosi Jabatan**

Menurut Wahyudi, beberapa indikator yang dijadikan dasar penilaian promosi jabatan, diantaranya (Harras, 2020:370) :

- a. Loyalitas

Hal pertama yang dinilai dalam promosi adalah kesetiaannya terhadap organisasi, artinya karyawan selalu mendukung dan ikut serta menyukseskan kebijakan-kebijakan perusahaan.

- b. Prestasi kerja

Selain setia, karyawan tersebut memiliki prestasi kerja yang baik.

- c. Kompetensi

Karyawan memiliki kompetensi pada bidang jabatan baru yang akan didelegasikan.

- d. Pengalaman / masa kerja

Memiliki masa kerja yang cukup.

- e. Kepribadian

Memiliki kepribadian yang baik (interaksi dan komunikasi).

## **2.1.5 Kinerja Karyawan**

### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam satu periode tertentu, biasanya satu tahun. Kemudian kinerja dapat diukur dari kemampuannya menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan (Kasmir, 2020:182).

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi, 2018:83).

Menurut Mangkunegara, menyatakan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Budiasa, 2021:14). Kinerja merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi serta organisasi. Baik atau buruknya kinerja dinyatakan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik sesuai harapan atau target (Juniarti, 2021:25).

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan dalam

menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab dan tugas yang diberikan di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

#### **2.1.5.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut (Afandi, 2018:86) faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu sebagai berikut :

- a. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
- b. Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
- c. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.
- d. Kompetensi yaitu keterampilan yang dimiliki seorang karyawan.
- e. Fasilitas kerja yaitu seperangkat alat pendukung kelancaran operasional perusahaan.
- f. Budaya kerja yaitu perilaku kerja karyawan yang kreatif dan inovatif.
- g. Kepemimpinan yaitu perilaku pemimpin dalam mengarahkan karyawan dalam bekerja.
- h. Disiplin kerja yaitu aturan yang dibuat oleh perusahaan agar semua karyawan ikut mematuhi agar tujuan tercapai.

#### **2.1.5.3 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut (Harras, 2020:21) indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

a. Hasil kerja

Ciri pertama dari kinerja adalah hasil kerja. Jika ada seseorang yang mencapai target maka orang tersebut telah berkinerja. Dengan kata lain, hasil kerja yang dimaksud adalah target atau tujuan yang tercapai baik secara jumlah (kuantitas) maupun mutu (kualitas).

b. Sikap kerja

Hal kedua seseorang dikatakan berkinerja adalah memiliki sikap kerja yang dibutuhkan dalam mencapai target atau tujuan. Dengan kata lain, sikap kerja yang dimaksud adalah sikap taat di dalam mengikuti berbagai kebijakan, aturan, prosedur dan perintah organisasi. Contohnya kedisiplinan, tanggung jawab, komitmen, motivasi dan lain sebagainya.

c. Perilaku kerja

Hal ketiga seorang karyawan dikatakan berkinerja adalah memiliki perilaku kerja profesional. Artinya dalam menjalankan kerja dibutuhkan perilaku kerja yang terampil / terlatih, teratur, dan cermat. Dengan perilaku tersebut, sangat dimungkinkan seorang karyawan mampu mencapai tujuan.

d. Manfaat

Ukuran yang terakhir seseorang dapat dikatakan berkinerja adalah manfaat atau dampak. Hasil kerja yang telah dicapai memberikan pengaruh terhadap berbagai kebaikan organisasi seperti pencapaian prestasi, kemajuan, dan kesejahteraan bagi *stakeholder*.

## **2.2 Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.1 Hubungan Beban Kerja dan Kinerja Karyawan**

Menurut (Koesomowidjojo, 2017:19) adanya keterkaitan hubungan antara beban kerja terhadap kinerja karyawan, apabila meningkatnya kelelahan pekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya yang tidak sesuai dengan kemampuan fisik dan mentalnya maka dapat menyebabkan berkurangnya kapasitas kerja dan ketahanan tubuh sehingga akan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan. Sedangkan menurut Shabbir dan Naqvi, beban kerja terlalu tinggi akan berkorelasi dengan kinerja yang rendah. Artinya apabila beban kerja yang diberikan oleh suatu perusahaan terlalu banyak maka akan berdampak buruk yaitu semakin rendahnya kinerja karyawan (Budiasa, 2021:38).

### **2.2.2 Hubungan Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan**

Menurut (Kasmir, 2020:192) lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat kerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, *layout*, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan memengaruhinya dalam bekerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja memengaruhi kinerja seseorang.

Menurut (Kasmir, 2020:182) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam satu periode tertentu, biasanya satu tahun. Kemudian kinerja dapat diukur dari kemampuannya menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya hubungan lingkungan kerja dan kinerja karyawan, jika lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal maka kinerja karyawan akan meningkat. Begitu juga sebaliknya, jika lingkungan kerja tidak kondusif dan kurang memberikan rasa aman serta kenyamanan kepada karyawan maka akan membuat kinerja karyawan menurun.

### **2.2.3 Hubungan Promosi Jabatan dan Kinerja Karyawan**

Menurut (Widyaningrum, 2019:84) promosi atau kenaikan jabatan merupakan peningkatan dari seorang tenaga karyawan pada suatu bidang tugas yang lebih baik, dibandingkan dengan sebelumnya dari sisi tanggung jawab yang lebih besar, prestasi, fasilitas, status yang lebih tinggi, dan adanya penambahan upah atau gaji serta tunjangan lainnya. Pemberian tanggung jawab dan kewenangan yang lebih tinggi patut diberikan kepada mereka yang berprestasi. Promosi jabatan dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik. Karyawan umumnya berupaya melakukan pekerjaan sebaik mungkin jika mereka percaya bahwa kinerja tinggi mengarah pada adanya promosi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya hubungan antara promosi jabatan dan kinerja

karyawan karena dengan adanya promosi jabatan, karyawan akan merasa termotivasi untuk memberikan kinerja yang lebih tinggi dan efektif.

### 2.3 Penelitian Sebelumnya

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Sebelumnya**

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume, Nomor, Tahun	Variabel yang diteliti, Alat Analisis, Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Sulastri dan Onsardi	Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dealer Honda Astra Motor Kota Bengkulu. Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol.2, Nomor 1 Juni 2020	Variabel Bebas : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres Kerja</li> <li>• Beban Kerja</li> </ul> Variabel Terikat : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul> Alat Analisis : Menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda  Hasil Penelitian : Secara parsial maupun simultan ada pengaruh signifikan Stres Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Dealer Honda Astra Motor Kota Bengkulu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel X Beban Kerja</li> <li>• Variabel Y Kinerja Karyawan</li> <li>• Alat Analisis Regresi Linear Berganda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokasi Penelitian Pada Dealer Honda Astra Motor Kota Bengkulu.</li> <li>• Tahun Peneliti.</li> </ul>
2.	Chris Jericho, Dkk.	Pengaruh Kompetensi Kerja, Pelatihan Kerja dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja	Variabel Bebas : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetensi Kerja</li> <li>• Pelatihan Kerja</li> <li>• Promosi Jabatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel X Promosi Jabatan</li> <li>• Variabel Y Kinerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokasi Penelitian di PT Dipo Pahala Internasional</li> </ul>

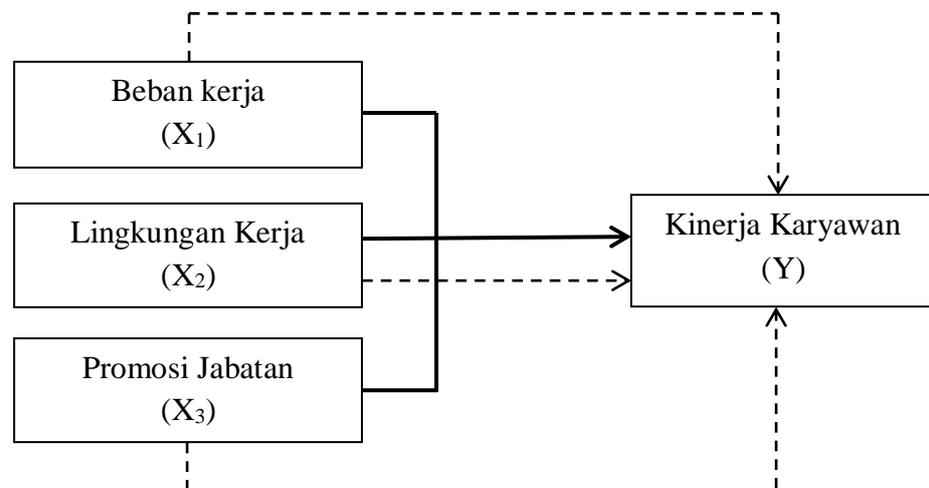
		Karyawan Pada PT Dipo Pahala Internasional Otomotif Medan. Management Studies and Entrepreneurship Journal, Volume 3 Nomor 3, Juli 2022.	<p>Variabel Terikat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul> <p>Alat Analisis : Menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda</p> <p>Hasil Penelitian :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secara parsial masing-masing variabel independen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>• Kompetensi Kerja, Pelatihan Kerja dan Promosi Jabatan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).</li> </ul>	<p>Karyawan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alat Analisis Regresi Linear Berganda</li> </ul>	<p>Otomotif Medan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tahun Peneliti</li> <li>• Jumlah populasi 142 karyawan dan diambil sampel 98 karyawan.</li> </ul>
3.	Dudi Hendaryan Dkk.	Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Surya Sahabat Utama (Dealer Suzuki) Bandung. Jurnal Manajemen dan Bisnis, Volume 2 Nomor 1, Tahun 2018.	<p>Variabel Bebas :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya Organisasi</li> <li>• Lingkungan Kerja</li> </ul> <p>Variabel Terikat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul> <p>Alat Analisis : Menggunakan Analisis regresi linear berganda.</p> <p>Hasil Penelitian :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secara parsial lingkungan kerja berpengaruh signifikan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel X Lingkungan Kerja</li> <li>• Variabel Y Kinerja Karyawan</li> <li>• Alat Analisis Regresi Linear Berganda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokasi Penelitian di PT Surya Sahabat Utama (Dealer Suzuki) Bandung</li> <li>• Tahun Peneliti</li> <li>• Jumlah responden 55 karyawan.</li> </ul>

			<p>terhadap kinerja karyawan PT Surya Sahabat Utama dengan kontribusi sebesar 35,8%.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secara simultan Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Surya Sahabat Utama (Dealer Suzuki) Bandung, dengan total kontribusi 56,5%.</li> </ul>		
4.	Venny Yusuf	Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Astra Honda Motor. Makassar (2022).	<p>Variabel Bebas :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan</li> <li>• Lingkungan Kerja</li> <li>• Kompetensi</li> </ul> <p>Variabel Terikat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan Kerja Karyawan</li> </ul> <p>Alat Analisis : Menggunakan Analisis regresi linear berganda</p> <p>Hasil Penelitian :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan Kerja (X2) secara parsial berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel X Lingkungan Kerja</li> <li>• Alat Analisis Regresi Linear Berganda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokasi Penelitian di PT Astra Honda Motor Makassar.</li> <li>• Tahun Peneliti</li> <li>• Variabel Y Kepuasan Kerja Karyawan.</li> </ul>

5.	Sheli Novriyanti	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan PT Encar Daihatsu Baturaja (2023).	<p>Variabel Bebas :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan Kerja</li> <li>• Beban Kerja</li> </ul> <p>Variabel Terikat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Loyalitas Karyawan</li> </ul> <p>Alat Analisis : Menggunakan Analisis regresi linear berganda</p> <p>Hasil Penelitian :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan Kerja dan Beban Kerja secara simultan berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel X Lingkungan Kerja dan Beban Kerja</li> <li>• Alat Analisis Regresi Linear Berganda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokasi Penelitian di PT Encar Daihatsu Baturaja.</li> <li>• Variabel Y Loyalitas Karyawan.</li> </ul>
----	------------------	--	--	--	--

## 2.4 Kerangka Pemikiran

Menurut Umu Sekaran, kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti (Sugiyono, 2022:60). Variabel independen dalam penelitian ini adalah beban kerja ( $X_1$ ), lingkungan kerja ( $X_2$ ), dan promosi jabatan ( $X_3$ ), sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan ( $Y$ ). Maka hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dalam penelitian ini digambarkan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut :



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

Keterangan :

----- : Hubungan secara parsial

————— : Hubungan secara simultan

## 2.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2022:63).

Hipotesis dalam penelitian ini adalah diduga Beban Kerja ( $X_1$ ), Lingkungan Kerja ( $X_2$ ), dan Promosi Jabatan ( $X_3$ ) berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) Pada PT Thamrin Brothers Baturaja 1 baik secara parsial maupun simultan.