



BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 LANDASAN TEORI

Sebelum menyajikan kerangka pemikiran dan hipotesis dalam penelitian ini, terlebih dahulu akan diuraikan kajian pustaka mengenai hasil penelitian terdahulu serta tinjauan teori yang relevan dengan permasalahan yang diteliti. Penelitian empiris sebelumnya yang berkaitan dengan beban kerja, *fleksibilitas* kerja dan kinerja karyawan menjadi acuan penting agar dapat diketahui persamaan dan perbedaannya dengan temuan baru dalam penelitian ini.

Tinjauan teori dalam penelitian ini disusun berdasarkan tiga tingkatan teori. Pengelompokan ini merujuk pada kerangka pemikiran yang banyak digunakan dalam kajian manajemen modern, sebagaimana dijelaskan oleh (Gioia dan Pitre 2017), bahwa teori dapat diklasifikasikan menurut Tingkat abstraknya mulai dari konsep paling umum hingga teori yang bersifat aplikatif. Tingkatan pertama adalah *grand theory*, yaitu teori dengan abstraksi tinggi yang memberikan dasar konseptual bagi pemahaman organisasi dan manajemen. (Daft dan Marcic 2017) menegaskan bahwa teori organisasi dan teori manajemen termasuk dalam kategori ini karena berfungsi menjelaskan cara organisasi dibentuk, diarahkan, serta beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis. Tingkatan kedua adalah *Middle-range theory*, yaitu teori yang menjembatani konsep abstrak dalam *grand theory* dengan fenomena empiris di lingkungan kerja. (Robbins dan Judge 2019) menyebutkan bahwa teori perilaku organisasi dan teori manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari teori tingkat menengah karena



memberikan penjelasan yang lebih berfokus mengenai perilaku, motivasi, dan pengelolaan tenaga kerja. Tingkatan ketiga adalah *applied theory*, yaitu teori yang digunakan secara langsung untuk menjelaskan variabel penelitian. Menurut (Creswell dan Creswell 2018) teori terapan berfungsi mengarahkan peneliti dalam mengoperasionalkan konsep yang diukur. Dalam penelitian ini, teori beban kerja, teori *Fleksibilitas* kerja dan teori kinerja dikelompokkan sebagai *applied theory* karena digunakan untuk menggambarkan fenomena yang diamati secara langsung di lapangan. Dengan demikian, penggunaan tiga tingkatan teori memungkinkan penyusunan landasan teoritis yang sistematis, mulai dari konsep dasar hingga teori operasional yang mendukung analisis variabel penelitian. Ditinjau secara historis, teori organisasi dan teori manajemen menjadi pijakan awal dalam memahami bagaimana struktur, sistem dan fungsi manajerial berpengaruh terhadap produktivitas dan perilaku individu di dalam organisasi.

Teori organisasi menyoroti bagaimana pembagian tugas dan pengaturan kerja dapat menciptakan beban kerja tertentu yang berdampak pada efektivitas kerja karyawan. Sementara itu, teori manajemen menjelaskan pentingnya perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sebagai fungsi manajerial dalam mengatur beban kerja agar tetap proporsional dengan kemampuan dan kapasitas karyawan. Kedua teori ini menjadi dasar untuk memahami hubungan antara beban kerja yang diberikan organisasi dengan hasil kinerja yang dihasilkan karyawan.

Selanjutnya teori perilaku organisasi berperan menjelaskan bagaimana interaksi antar individu, lingkungan kerja dan faktor psikologias karyawan yang



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

mempengaruhi sikap serta perilaku dalam bekerja. Dalam konteks ini, beban kerja yang berlebihan dapat menimbulkan stres kerja, menurunkan motivasi dan berdampak pada penurunan kinerja. Namun, melalui penerapan *fleksibilitas* kerja, organisasi dapat memberikan ruang adaptasi bagi karyawan untuk mengatur waktu, tempat dan cara kerja yang sesuai dengan kemampuan mereka, sehingga dapat menekan dampak negatif beban kerja dan meningkatkan produktivitas. Selain itu teori manajemen sumber daya manusia (MSDM) memberikan dasar penting mengenai bagaimana organisasi mengelola, memanfaatkan, dan mengembangkan tenaga kerja agar mampu bekerja secara efektif.

Dengan demikian, hubungan antara beban kerja, *fleksibilitas* kerja dan kinerja karyawan di UD Usaha Bersama dapat dijelaskan melalui tiga tingkatan teori tersebut. Beban kerja yang terlalu tinggi dapat menurunkan kinerja apabila tidak diimbangi dengan *fleksibilitas* kerja yang memadai. Sebaliknya, penerapan *fleksibilitas* kerja mampu menjadi jembatan yang menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kapasitas individu sehingga kinerja karyawan tetap optimal. Oleh karena itu, teori organisasi, perilaku organisasi dan MSDM sebagai teori dasar, serta teori beban kerja, fleksibilitas dan kinerja sebagai teori terapan, menjadi landasan konseptual yang paling mendukung dalam menjelaskan hubungan antarvariabel pada penelitian ini.

2.1.1 Beban Kerja

Beban kerja secara umum dapat diartikan sebagai keseluruhan tuntutan pekerjaan yang harus dipenuhi oleh seorang individu dalam periode waktu tertentu. Konsep ini tidak hanya mencakup volume atau kuantitas tugas, tetapi



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
 2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
 3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia.
- Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.
3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.
- Universitas Islam Indragiri**

juga kompleksitas, urgensi dan upaya mental maupun fisik yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Beban kerja yang ideal adalah yang seimbang dengan sumber daya, kapasitas dan waktu yang dimiliki oleh karyawan. Ketidakseimbangan, baik dalam bentuk beban kerja yang (*overload*) maupun beban kerja kurang (*underload*), dapat berdampak negatif baik bagi karyawan berupa stres dan kelelahan, maupun bagi organisasi berupa penurunan produktivitas dan kualitas kerja.

Menurut perspektif ahli yang dikemukakan oleh (Sedarmayanti, 2017), beban kerja merupakan sejumlah target pekerjaan yang harus dicapai oleh seseorang atau unit organisasi berdasarkan kualifikasi tertentu. Ia menekankan bahwa penilaian beban kerja harus objektif dan terukur, seringkali menggunakan pendekatan analisis seperti perhitungan waktu penyelesaian setiap tugas. Penentuan beban kerja yang tepat menjadi dasar bagi manajemen untuk melakukan perencanaan kepegawaian, penempatan dan evaluasi kinerja secara adil dan efektif, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. (T. A. A. Putra et al., 2021).

Pendapat lain diungkapkan oleh (Young Baltes dan Pratt, 2007) yang menekankan beban kerja sebagai faktor kunci dalam keseimbangan antara kehidupan kerja dan keluarga. Mereka mendefinisikan beban kerja tidak hanya sebagai persepsi individu terhadap jumlah pekerjaannya, tetapi juga sebagai konflik yang timbul ketika tuntutan dari dunia kerja mengganggu tanggung jawab dalam kehidupan pribadi. Beban kerja yang berlebihan, terutama yang disertai dengan jam kerja yang panjang, menjadi *stressor* utama yang menghambat



karyawan untuk memenuhi peran non-kerjanya, sehingga mengakibatkan konflik kerja-keluarga yang pada akhirnya menurunkan kepuasan hidup secara keseluruhan.

Lebih lanjut, penelitian dari (Djurkovic, McCormack dan Casimir 2008) mengaitkan beban kerja dengan perilaku di tempat kerja, khususnya pengaruhnya terhadap *bullying*. Mereka berargumen bahwa lingkungan kerja dengan beban kerja yang tinggi dan tekanan yang ekstrem dapat menciptakan kondisi yang memicu perilaku negatif. Ketika para supervisor kewalahan dengan tuntutan pekerjaan mereka sendiri, mereka lebih cenderung untuk meluapkan frustrasi dengan cara yang tidak semestinya kepada bawahan. Dengan demikian, beban kerja yang tidak terkelola tidak hanya menjadi masalah operasional, tetapi juga dapat meracuni budaya organisasi dan merusak hubungan interpersonal di antara karyawan. Secara umum, beban kerja karyawan dipengaruhi oleh dua kelompok utama, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan, seperti:

1. Motivasi kerja
2. Kepuasan kerja
3. Persepsi dan keinginan pribadi
4. Kondisi kesehatan fisik

Faktor ini berhubungan langsung dengan kondisi psikologis maupun fisik individu yang memengaruhi kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Karyawan dengan motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi cenderung lebih mampu menghadapi beban kerja dengan baik dibandingkan mereka yang



memiliki motivasi rendah. Sementara itu, faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri karyawan, seperti:

1. Sistem kerja dan pembagian tugas
2. Lingkungan kerja fisik
3. Lingkungan kerja psikologis dan social
4. Organisasi kerja

Dengan demikian, keseimbangan antara faktor internal dan eksternal sangat penting agar beban kerja yang diterima karyawan tetap berada dalam batas normal dan tidak menimbulkan tekanan berlebihan yang dapat menurunkan kinerja serta kesejahteraan karyawan.

Definisi beban kerja menurut (Tarwaka 2015) menjelaskan bahwa beban kerja merupakan suatu interaksi antara tuntutan tugas yang berasal dari lingkungan kerja dengan kemampuan, keterampilan, perilaku serta persepsi pekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya. Beban kerja muncul sebagai konsekuensi dari adanya tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan dalam batas waktu tertentu sesuai dengan kapasitas yang dimiliki oleh karyawan. Sementara itu menurut (Koesomowidjojo 2017) beban kerja merupakan sejumlah proses atau aktivitas yang harus diselesaikan oleh sumber daya manusia dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan tuntutan organisasi. Dengan demikian, beban kerja dapat diartikan sebagai sejumlah pekerjaan yang berdasarkan target dan waktu yang telah ditentukan perusahaan. Adapun indikator untuk mengukur beban kerja menurut Tarwaka 2015 yaitu:



1. Waktu kerja yang diberikan
2. Jumlah pekerjaan yang diberikan
3. Tugas yang diberikan dan
4. Tekanan kerja

Beban kerja adalah serangkaian perintah atau kewajiban yang diberikan kepada karyawan dalam jangka waktu yang sudah ditetapkan agar dapat terselesaikan dengan memakai keahlian serta potensi yang dimiliki karyawan. Karyawan dengan beban kerja yang berlebih dapat menyebabkan menurunnya produktivitas sehingga kepuasan dalam bekerja akan rendah. Oleh sebab itu, dengan adanya beban kerja yang rendah karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan secara maksimal dan kepuasan kerja akan terus meningkat. (Yaningsih & Triwahyuni, 2022).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa beban kerja merupakan keseluruhan tuntutan pekerjaan baik berupa jumlah tugas, tingkat kesulitan, tekanan waktu, maupun kebutuhan usaha mental dan fisik yang harus dipenuhi oleh karyawan dalam periode tertentu. Ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan kemampuan individu dapat menimbulkan stres, menurunkan produktivitas, mengganggu keseimbangan kehidupan kerja, serta berpotensi memicu perilaku negatif di tempat kerja. Dengan demikian, pengelolaan beban kerja yang tepat menjadi hal krusial agar karyawan mampu bekerja secara optimal, mempertahankan kesejahteraan psikologis, dan memberikan kinerja terbaik bagi organisasi.



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia.
3. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.
3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

2.1.2 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang sesuai dengan wewenang/tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode tertentu. Sebuah perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja pada karyawannya. (Kusriyanto dalam Mangkunegara), mendefinisikan “kinerja sebagai perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam)”. Selanjutnya menurut (Santi, Maulana, dan Khairuddin 2024), kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Dalam kajian teorinya, penulis mengacu pada pendapat (Afandi 2018), yang menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif, tidak melanggar hukum, serta sesuai dengan moral dan etika. (Tri Wartono 2017). Definisi kinerja karyawan adalah ukuran seberapa efektif seorang karyawan memenuhi dan tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh organisasi (Dalimunthe et al; 2022). Ini mencerminkan tingkat pencapaian individu dalam melaksanakan tugas-tugas yang berkontribusi pada tujuan organisasi. Definisi kinerja karyawan mencakup tidak hanya hasil akhir dari pekerjaan yang dilakukan tetapi juga proses dan perilaku yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Menurut (Bernardin dan Russell 2015), kinerja karyawan adalah hasil dari pekerjaan yang memiliki hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, Kepuasan konsumen, dan kontribusi ekonomi (Adhari, 2021).



Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor utama yang saling berkaitan dan menentukan sejauh mana seorang individu mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik seperti:

1. Kemampuan kerja (*Ability*)
2. Disiplin kerja (*Work Discipline*)
3. Motivasi (*Motivation*)
4. Lingkungan kerja (*Work Environment*)
5. Kepemimpinan (*Leadership*)

Bernardin dan Russel menekankan hubungan kinerja dengan tujuan strategis organisasi, sementara Armstrong dan Baron menyoroti pentingnya indikator kinerja yang terukur. Campbell dan Viswesvaran serta Ones memperkuat konsep ini dengan menekankan bahwa kinerja mencakup perilaku yang relevan dan keseluruhan kegiatan yang berhubungan dengan peran pekerjaan individu (Sirait, 2021). Kesimpulannya, kinerja karyawan adalah konsep multifaset yang mencakup hasil akhir, perilaku, dan proses kerja yang semuanya berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Untuk mengevaluasi kinerja karyawan, organisasi menggunakan berbagai indikator kinerja yang mengukur aspek-aspek penting dari pekerjaan. Produktivitas adalah salah satu indikator utama, yang mengukur output yang dihasilkan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu, mencakup jumlah pekerjaan yang selesai dan kualitas dari hasil kerja tersebut (Kristiyanti, 2012) (Wisnuwardhana et al., 2024). Produktivitas sering digunakan untuk menilai efisiensi kerja karyawan dalam memanfaatkan waktu dan sumber daya yang tersedia. Selain produktivitas, kualitas kerja juga merupakan indikator



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
- Universitas Islam Indragiri
1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
 2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
 3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia.
 3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

penting, merujuk pada tingkat kesesuaian hasil kerja dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Ini mencakup keakuratan, ketelitian dan konsistensi dalam pekerjaan. Kualitas kerja yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan mampu memenuhi atau melebihi ekspektasi organisasi dalam hal hasil kerja yang bebas dari kesalahan (Putera et al., 2024). Adapun indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut Kristiyanti, 2012 dan Wisnuwardhana et al., 2024) yaitu:

- a. Produktivitas
- b. Kualitas Kerja
- c. Efisiensi
- d. Kehadiran dan Ketepatan Waktu
- e. Inisiatif dan Inovasi
- f. Kerjasama dan Kolaborasi
- g. Pencapaian Target dan Sasaran

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dan perilaku kerja yang dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, disiplin, lingkungan, dan kepemimpinan, serta diukur melalui produktivitas, kualitas, efisiensi, dan pencapaian target. Kinerja karyawan menjadi faktor utama yang menentukan efektivitas dan keberhasilan organisasi.

2.1.3 *Fleksibilitas Kerja*

Fleksibilitas kerja merupakan kemampuan seseorang untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang ada di sekeliling kita. *Fleksibilitas* kerja menurut (Carlson dkk. 2010) adalah kebijakan yang dibuat oleh Perusahaan dalam



bentuk formal maupun informal dengan tujuan mengatur pemilihan tempat dan waktu untuk bekerja, yang ditetapkan oleh manajemen sumber daya manusia. Sedangkan menurut (Klindzic dan Maric 2019) FWA (*Flexible Work Arrangement*) adalah praktek mengatur jadwal kerja secara bebas untuk menunjang pekerjaan pekerja dengan tujuan untuk meningkatkan *fleksibilitas* perusahaan, meningkatkan *work-life balance* dan meningkatkan kinerja perusahaan. (Robbins dan Judge 2021) menjelaskan bahwa terdapat tiga jenis *fleksibilitas* kerja yaitu *Flexitime*, *job sharing* dan *Telecommuting*. Menurut (Dale 2021) *fleksibilitas* kerja berpotensi membawa banyak manfaat bagi organisasi dan individu. Berdasarkan hasil penelitian (Kamalaputra dan Mulyono 2021), faktor-faktor utama yang mempengaruhi *fleksibilitas* kerja adalah:

- a. Adaptabilitas budaya
- b. Inovasi organisasi
- c. Motivasi kerja dan
- d. Lingkungan kerja yang adaptif

Manfaat dari sudut pandang karyawan, *fleksibilitas* dan memungkinkan karyawan untuk memiliki kontrol yang lebih besar atas kehidupan kerja mereka (mengurangi resiko *stress* terkait pekerjaan dan konflik kehidupan kerja), meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja, menyeimbangkan pekerjaan dengan tanggung jawab tambahan seperti penyediaan perawatan, dan mengurangi waktu dan keuangan biaya yang terkait dengan perjalanan. Sedangkan dari sudut pandang organisasi, kerja fleksibel dapat membantu merekrut, melibatkan, dan mempertahankan karyawan. Hal ini dapat mengarah pada penghematan biaya,



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.

2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia.
Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.

3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

Universitas Islam Indragiri

mendukung keberlanjutan, meningkatkan keragaman dan inklusi, menarik dan mempertahankan bakat, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. (Covid-, 2024). Adapun indikator untuk mengukur *Fleksibilitas* kerja yaitu:

1. *Fleksibilitas Waktu*
2. *Fleksibilitas Tempat*
3. *Fleksibilitas Tugas/Peran (Job sharing)*
4. *Fleksibilitas Organisasi/ Kebijakan*
5. *Fleksibilitas Adaptif Individu*
6. Dampak terhadap karyawan dan organisasi

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *fleksibilitas* kerja adalah kemampuan individu dan organisasi untuk menyesuaikan waktu, tempat, dan cara kerja agar tetap efektif. *Fleksibilitas* ini dipengaruhi adaptabilitas, inovasi, motivasi dan lingkungan kerja, serta memberi manfaat berupa peningkatan keseimbangan kerja kehidupan, produktivitas, dan kesejahteraan. Pengukurannya meliputi *fleksibilitas* waktu, tempat, tugas, kebijakan, adaptasi individu, serta dampaknya bagi karyawan dan organisasi.

2.2 PENELITIAN TERDAHULU

Di bawah ini adalah uraian beberapa hasil penelitian terdahulu dianggap relevan untuk sebagai pedoman peneliti sebagai berikut:



Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama & Tahun	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	N. Alodia (2024)	Kuantitatif, SPSS, survei	Beban kerja, <i>work-life balance</i> , dan <i>fleksibilitas</i> waktu berpengaruh signifikan pada kinerja.	Beban kerja dan <i>fleksibilitas</i> beri pengaruh signifikan positif.	Fokus pada pegawai kantor kecamatan.
2.	Musytari (2025)	Kualitatif, kajian pustaka	Beban kerja sesuai tingkatan kinerja; <i>fleksibilitas</i> kerja bantu keseimbangan kerja.	Beban kerja dan <i>fleksibilitas</i> kerja penting bagi kinerja.	Studi literatur tanpa data empiris.
3.	Faisal (2019)	Kualitatif, pendekatan eksplanatori	Beban kerja dan motivasi positif pada kepuasan kerja; <i>fleksibilitas</i> tidak langsung berpengaruh.	Beban kerja pengaruh positif; motivasi mediasi.	<i>Fleksibilitas</i> tidak langsung pengaruhi kepuasan kerja.
4.	TH Sitorus (2023)	Kuantitatif, survei	<i>Fleksibilitas</i> jam kerja dan integritas pengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan.	<i>Fleksibilitas</i> jam kerja berpengaruh pada kinerja.	Studi di bank nasional.
5.	SW Wibowo (2024)	Studi kasus, industri UMKM	Beban kerja dan <i>fleksibilitas</i> kerja pengaruhi <i>work-life balance</i> karyawan.	Beban kerja dan <i>fleksibilitas</i> terkait keseimbangan kerja.	Konteks UMKM di Surakarta.
6.	VG Putra (2025)	Kuantitatif, survei	Beban kerja dan <i>fleksibilitas</i> kerja mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja.	<i>Fleksibilitas</i> dan beban kerja saling melengkapi.	Subjek penelitian pengemudi dan pekerja lapangan.
7.	MAA Firman (2025)	Kuantitatif, survei	Beban kerja dan stres kerja berpengaruh negatif pada kinerja karyawan.	Beban kerja berpengaruh pada kinerja.	Menambah kan variabel stres kerja.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Universitas Islam Indragiri

1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia.
3. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.
3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
 2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
 3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia.
- Universitas Islam Indragiri
- Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.
3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

No	Nama & Tahun	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
8.	FD Maharani (2025)	Kuantitatif, survei	Beban kerja dan <i>fleksibilitas</i> memengaruhi <i>turnover intention</i> karyawan.	Beban kerja dan <i>fleksibilitas</i> mempengaruhi <i>outcome</i> pekerja.	Fokus pada <i>turnover intention</i> .
9.	Rahayu (2021)	Kualitatif, wawancara	Beban kerja mental dan lingkungan mempengaruhi kinerja wartawan secara signifikan.	Beban kerja berdampak langsung ke kinerja.	Konteks pekerjaan jurnalistik.
10.	Anwar dkk. (2023)	Kuantitatif, survei	Beban kerja tinggi berdampak negatif pada kinerja jika tanpa <i>fleksibilitas</i> .	Beban kerja pengaruh negatif; <i>fleksibilitas</i> penting.	Menyoroti stres kerja dan keseimbangan.
11.	Rasyid et al. (2024)	Kuantitatif, SEM	Beban kerja negatif, <i>fleksibilitas</i> positif pengaruh kinerja karyawan manufaktur.	Beban kerja turunkan kinerja, <i>fleksibilitas</i> naikan.	Fokus dunia manufaktur.
12.	Anonim (2024)	Eksperimen, observasi	<i>Fleksibilitas</i> sebagai mediator beban kerja-kinerja efektif meningkatkan kinerja.	Peran mediasi <i>fleksibilitas</i> dalam hub beban kerja-kinerja.	Pendekatan eksperiment al.
13.	Anonim (2023)	Kuantitatif, survei	Beban kerja dan <i>fleksibilitas</i> berpengaruh pada keseimbangan dan kepuasan kerja.	Beban kerja dan <i>fleksibilitas</i> penting untuk keseimbangan kerja.	Variasi metode dan bidang studi.
14.	Siskayanti & Sanica (2022)	Kuantitatif, survei	<i>Fleksibilitas</i> kerja tidak berpengaruh signifikan pada motivasi dan kinerja.	Beban kerja pengaruh kinerja; <i>fleksibilitas</i> kurang signifikan.	Hasil berbeda terkait <i>fleksibilitas</i> .
15.	Gunawan & Rosaly (2020)	Kuantitatif, survei	<i>Fleksibilitas</i> kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.	<i>Fleksibilitas</i> kerja berperan dalam kinerja.	Fokus pada organisasi besar.

Sumber: Kamalaputra, D. C., & Mulyono. (2021).



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia.
3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

2.3 HUBUNGAN ANTAR VARIABEL

2.3.1 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan Beban kerja Terhadap Kinerja karyawan Menurut (Lisnayetti dan Hasanbasri 2006), menyatakan bahwa terdapat hubungan langsung antara beban kerja dan kinerja karyawan, di mana peningkatan beban kerja cenderung menurunkan kinerja. Pernyataan tersebut menegaskan bahwa semakin besar tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan seorang karyawan, semakin besar pula kemungkinan terjadinya penurunan efektivitas dan hasil kerja. Pandangan serupa disampaikan oleh (Kahneman dalam Warr 2002) yang menjelaskan bahwa beban kerja merupakan bentuk persaingan dalam penggunaan kapasitas mental yang terbatas. Ketika seseorang karyawan harus menyelesaikan dua atau lebih tugas dalam waktu yang bersamaan, kapasitas mental tersebut dipaksa untuk berbagi. Kondisi ini menyebabkan menurunnya performa kerja karena tuntutan tugas meningkat sementara sumber daya kognitif, energi, dan waktu yang tersedia terbatas. Lebih lanjut, (putra 2018) menjelaskan bahwa tingginya beban kerja dapat memunculkan berbagai masalah dalam proses kerja, seperti menurunnya daya tahan fisik, meningkatnya tekanan psikologis, serta ketidakmampuan mempertahankan konsistensi kinerja. Kombinasi antara tuntutan pekerjaan yang besar dan keterbatasan sumber daya individu akhirnya berdampak pada penurunan kualitas maupun kuantitas hasil kerja karyawan (A. S. Putra, 2018).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin besar tuntutan tugas yang harus dipenuhi, semakin besar kemungkinan terjadinya penurunan performa



akibat keterbatasan waktu, energi dan kapasitas mental. Ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya individu menjadi faktor utama yang menyebabkan penurunan efektivitas kerja, baik dari aspek fisik maupun psikologis. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja yang proporsional merupakan salah satu Langkah penting untuk menjaga stabilitas dan kualitas kinerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh Beban Kerja Terhadap *Fleksibilitas* Kerja

Secara umum, hubungan beban kerja terhadap *fleksibilitas* kerja diilustrasikan melalui dampaknya pada *work-life balance*, beban kerja yang ideal perlu disesuaikan dengan tingkat *fleksibilitas* kerja untuk mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi yang sehat serta kinerja yang optimal (Wahyu Wibowo, 2024). Jadi, beban kerja yang berupa *fleksibilitas* kerja memiliki hubungan positif terhadap *fleksibilitas* kerja, namun efek ini dipengaruhi oleh motivasi kerja yang kompleks di lapangan sehingga peningkatan *fleksibilitas* tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan kinerja secara langsung tanpa dukungan faktor motivasi yang memadai (Abadi & Taufiqurrahman, 2023).

2.3.3 Pengaruh *Fleksibilitas* kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan *Fleksibilitas* Kerja dengan Kinerja Karyawan Menurut (Klindzic dan Marić 2019), *fleksibilitas* kerja dapat meningkatkan tingkat keterlibatan *engagement* dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang diberikan ruang *fleksibilitas* akan merasa dihargai dan dipercaya oleh perusahaan, yang berdampak pada meningkatnya semangat kerja dan kepuasan kerja. Kondisi ini akan mendorong kinerja yang optimal karena karyawan



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

berupaya memberikan hasil terbaik bagi organisasi. Dengan demikian, *fleksibilitas* kerja dapat dipandang sebagai bentuk dukungan organisasi terhadap kesejahteraan dan keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*) karyawan, yang secara tidak langsung memperkuat kinerja individu maupun tim. (Robbins dan Judge 2020) juga menegaskan bahwa *fleksibilitas* kerja berhubungan erat dengan teori motivasi dan kepuasan kerja, karena *fleksibilitas* menciptakan rasa kontrol terhadap pekerjaan yang meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Karyawan yang termotivasi secara internal akan menunjukkan dedikasi dan komitmen tinggi terhadap tugasnya. Ketika *fleksibilitas* kerja diterapkan dengan baik, produktivitas dan efektivitas kerja meningkat, serta hubungan antarpegawai menjadi lebih harmonis karena beban kerja dapat dikelola dengan lebih seimbang.

Hasil penelitian terbaru oleh (Dewi dan Lestari 2023) menunjukkan bahwa *fleksibilitas* kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, khususnya pada organisasi yang menerapkan sistem kerja *hybrid*. *Fleksibilitas* membantu karyawan menurunkan tingkat stres kerja dan meningkatkan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Dengan menurunnya stres dan meningkatnya kenyamanan kerja, konsentrasi serta kinerja individu juga meningkat. Oleh karena itu, *fleksibilitas* kerja dapat dianggap sebagai strategi penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan performa organisasi di tengah perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis.



2.3.4 Mediasi *Fleksibilitas* Pada Hubungan Beban Kerja Dan Kinerja Karyawan

Hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan merupakan hubungan yang kompleks dan tidak langsung, di mana *fleksibilitas* berperan sebagai mekanisme mediasi yang valid. Secara tradisional, beban kerja yang berlebihan cenderung berdampak negatif pada kinerja karna menyebabkan kelelahan, stres dan penurunan konsentrasi. Namun, dinamika ini berubah Ketika *fleksibilitas* hadir sebagai variabel perantara. *Fleksibilitas*, yang dapat berupa otonomi dalam mengatur waktu, lokasi, atau cara kerja, bertindak sebagai penyangga yang mengubah persepsi dan respons karyawan terhadap tuntutan pekerjaannya.

Menurut Teori *Job Demands-Resources (JD-R)*, beban kerja adalah tuntutan pekerjaan yang menguras energi, sedangkan *fleksibilitas* adalah sumber daya yang mendukung. Sumber daya ini memediasi hubungan negatif dengan memberikan karyawan alat dan kendali untuk mengelola tuntutan tersebut secara lebih efektif. Ketika karyawan memiliki *fleksibilitas*, mereka tidak lagi memandang beban kerja yang tinggi sebagai ancaman yang mutlak, melainkan sebagai tantangan yang dapat diatur. Persepsi otonomi ini mengurangi tekanan psikologis dan mencegah terjadinya *burnout*, sehingga kinerja dapat dipertahankan atau bahkan ditingkatkan. Lebih lanjut, melalui lensa Teori *Conservation of Resources (COR)*, *fleksibilitas* berfungsi sebagai sumber daya tambahan yang membantu karyawan dalam menghemat energi mental dan fisik mereka. Beban kerja yang berat berpotensi menguras sumber daya ini, tetapi dengan adanya *fleksibilitas*, karyawan dapat mengalokasikan usaha mereka

1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.

2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.

3. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia.

3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
- Universitas Islam Indragiri
1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
 2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
 3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia.
 3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

dengan lebih efisien. Misalnya, dengan kemampuan untuk bekerja pada jam yang paling produktif atau dari lokasi yang minim gangguan, mereka dapat menyelesaikan tugas dengan kualitas lebih tinggi dalam waktu yang sama. Efisiensi inilah yang kemudian memediasi dampak negatif beban kerja dan menerjemahkannya menjadi kinerja yang optimal. Validitas hubungan mediasi ini juga didukung oleh penelitian empiris yang konsisten, yang menunjukkan bahwa dalam lingkungan kerja yang fleksibel, dampak negatif dari beban kerja terhadap kinerja sangat berkurang.

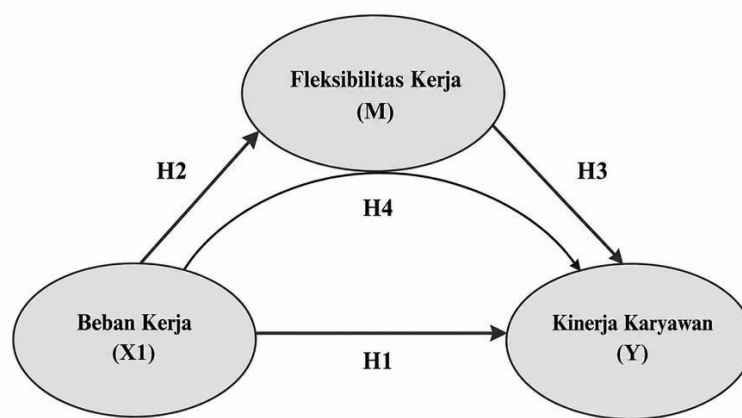
Karyawan melaporkan tingkat *empowerment* dan kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya mendorong kinerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *fleksibilitas* bukan sekadar variabel pendamping, melainkan sebuah mediator kunci yang menjelaskan mengapa dalam beberapa konteks, beban kerja yang tinggi tidak serta-merta menghasilkan kinerja yang rendah. Organisasi yang memahami mekanisme ini dapat merancang kebijakan yang tidak hanya mempertimbangkan volume pekerjaan, tetapi juga memberdayakan karyawan dengan *fleksibilitas* untuk mengelolanya, sehingga pada akhirnya tujuan kinerja organisasi dapat tercapai.

2.4 KERANGKA PEMIKIRAN

Kerangka berpikir adalah sintesa yang mencerminkan keterkaitan antara variabel yang diteliti dan merupakan tuntutan untuk memecahkan masalah penelitian serta merumuskan hipotesis penelitian yang berbentuk bagan alur yang dilengkapi penjelasan kuantitatif (Sugiyono, 2019). Kerangka pemikiran digunakan untuk menggambarkan suatu penelitian yang dilakukan. Kerangka

pemikiran merupakan uraian tentang hubungan antara variabel yang terkait dengan masalah yang diteliti sesuai dengan rumusan masalah.

Variabel dalam penelitian ini meliputi variabel eksogen yang terdiri dari Beban Kerja (X), sedangkan variabel endogen yaitu Kinerja Karyawan (Y) dan *Fleksibilitas* kerja (M) variabel intervening. Keterkaitan antara variabel bebas dan variabel terikat dapat di gambarkan dalam paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

(Sumber: Kamalaputra & Mulyono, 2021)

2.5 HIPOTESIS PENELITIAN

Menurut (Sugiyono, 2019) Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, Dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori, belum didasarkan pada fakta-fakta yang diperoleh melalui analisis data.

Dari rumusan masalah dan uraian di atas, maka hipotesis yang di kemukakan dalam penelitian ini adalah:



H1 = Diduga Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H2 = Diduga Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Fleksibilitas Kerja*.

H3 = Diduga *Fleksibilitas Kerja* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H4 = Diduga Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Fleksibilitas Kerja*.

2.6 VARIABEL PENELITIAN

Menurut (Sugiyono 2019), variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini, sesuai dengan judul penelitian yang di ambil yaitu pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Fleksibilitas kerja*. Maka dalam penelitian ini variabel yang digunakan yaitu, variabel eksogen, endogen dan intervening.

2.6.1 Variabel eksogen

Variabel eksogen adalah variabel yang mempengaruhi variabel lain tetapi tidak dipengaruhi oleh variabel dalam *Model* penelitian, yang menjadi sumber penyebab perubahan variabel lain. (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini, variabel yang digunakan sebagai variabel eksogen atau variabel bebas yaitu beban kerja.



2.6.2 Variabel Endogen

Variabel terikat adalah variabel yang di pengaruhi atau menjadi akibat dari adanya variabel bebas, sehingga perubahan nilai pada variabel ini bergantung pada variabel lain. Dalam penellitian ini, variabel yang digunakan sebagai variabel endogen atau variabel terikat yaitu kinerja karyawan dan variabel intervening dalam penelitian ini yaitu *Fleksibilitas* kerja.

2.7 OPERASIONAL VARIABEL

Penelitain ini dilaksanakan dengan fokus pada tiga variabel yang terdiri dari satu variabel eksogen, yaitu beban kerja serta satu variabel endogen yaitu kinerja karyawan dan satu variabel intervening yaitu *fleksibilitas* kerja Untuk memperlancar dalam pengumpulan data dan pengukurannya, maka variabel-variabel dalam penelitian ini perlu dijelaskan dengan definisi operasional sebagai berikut:

1. Beban kerja merupakan tuntutan pekerjaan yang diterima karyawan baik secara fisik maupun mental, yang meliputi waktu kerja yang diberikan, jumlah pekerjaan, kompleksitas tugas, serta tekanan pekerjaan yang harus diselesaikan sesuai standar organisasi.
2. *Flesibilitas* kerja merupakan keleluasaan atau kebebasan yang diberikan kepada karyawan dalam mengatur waktu, tempat, serta cara bekerja guna mencapai tujuan kerja secara efektif, tanpa mengurangi kualitas hasil pekerjaan.
3. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan berdasarkan standar atau indikator yang telah ditetapkan organisasi, yang



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia.
3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

mencakup produktivitas, kualitas kerja, efisiensi kehadiran dan ketepatan waktu, inisiatif dan inovasi, Kerjasama dan kolaborasi, dan pencapaian target.

Tabel 2. 2 Definisi Operasional Variabel

NO	Variabel	Indikator	Item	Skala
1.	Beban kerja X	Waktu kerja yang di berikan	1-2	Interval
		Jumlah pekerjaan	3-4	Interval
		Kompleksitas tugas	5-6	Interval
		Tekanan kerja	7-8	Interval
2.	Kinerja karyawan Y	Produktivitas	1-2	Interval
		Kualitas kerja	3-4	Interval
		Efisiensi Kehadiran dan ketepatan waktu	5-6	Interval
		Inisiatif dan inovasi	7-8	Interval
		Kerjasama dan kolaborasi	9-10	Interval
		Pencapaian target	11-12	Interval
3.	Fleksibilitas kerja M	Fleksibilitas waktu	1-2	Interval
		Fleksibilitas tempat	3-4	Interval
		Fleksibilitas tugas/peran (<i>job sharing</i>)	5-6	Interval
		Fleksibilitas kebijakan organisasi	7-8	Interval
		Adaptasi individu	9-10	Interval
		Dampak fleksibilitas	11-12	Interval

Sumber: Kamalaputra, D. C., & Mulyono. (2021).