

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Dalam era globalisasi dan transformasi digital yang semakin pesat, sumber daya manusia menjadi salah satu aset paling penting bagi organisasi. Sumber Daya Manusia tidak hanya berperan sebagai pelaksana kegiatan operasional, tetapi juga sebagai penggerak utama dalam pencapaian tujuan strategis perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerja sumber daya manusia serta hubungan timbal balik yang harmonis antara perusahaan dan karyawan, yang mencakup pola kerja yang diterapkan serta pemenuhan kebutuhan karyawan (Marendrea & Irianto, 2022). Dalam lingkungan organisasi modern, beban kerja menjadi salah satu faktor penting yang berkaitan dengan efektivitas kinerja dan kesejahteraan pegawai. Beban kerja merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Beban kerja tidak hanya berkaitan dengan jumlah tugas yang harus diselesaikan, tetapi juga mencakup tingkat intensitas, kompleksitas pekerjaan, tanggung jawab, serta tekanan waktu yang dihadapi. Apabila beban kerja melampaui kemampuan individu dan tidak didukung oleh sumber daya maupun dukungan organisasi yang memadai, maka dapat menimbulkan berbagai dampak, seperti stres kerja, kelelahan, serta penurunan konsentrasi dan performa kerja.

Karakteristik beban kerja tersebut dapat berbeda pada setiap divisi dalam suatu organisasi, bergantung pada jenis pekerjaan, *volume* tugas,

ritme kerja, serta tanggung jawab yang diberikan. Salah satu divisi yang memiliki karakteristik pekerjaan administratif yang kompleks adalah Divisi Pengelolaan Sumber Daya Manusia. Divisi ini memiliki peran penting karena bertanggung jawab dalam pengelolaan tenaga kerja, administrasi kepegawaian, hubungan industrial, pengelolaan benefit karyawan, serta berbagai administrasi pendukung lainnya. Meskipun didominasi oleh pekerjaan administratif, pekerjaan pada divisi ini menuntut ketelitian, akurasi, kemampuan koordinasi dengan berbagai pihak, serta penyelesaian tugas dalam tenggat waktu yang telah ditentukan. Oleh karena itu, beban kerja pada Divisi Pengelolaan SDM tidak hanya dipengaruhi oleh banyaknya pekerjaan, tetapi juga oleh kompleksitas proses kerja yang harus diselesaikan secara bersamaan.

Fenomena ini juga ditemukan pada Divisi Pengelolaan Sumber Daya Manusia di PT X. Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan peneliti selama jam kerja, terlihat bahwa karyawan pada Divisi Pengelolaan Sumber Daya Manusia menangani berbagai aktivitas administratif, seperti pengelolaan data kepegawaian, koordinasi dengan berbagai pihak, serta penyelesaian dokumen dan laporan. Pada periode tertentu, seperti proses rekrutmen, pengelolaan administrasi kepegawaian, dan pelaporan, aktivitas pekerjaan tampak meningkat sehingga beberapa pekerjaan harus diselesaikan dalam waktu yang relatif singkat. Peneliti juga mengamati bahwa pada kondisi tertentu masih terdapat karyawan yang menyelesaikan pekerjaan di luar jam kerja normal untuk memenuhi target penyelesaian

pekerjaan. Temuan awal tersebut mengindikasikan adanya tuntutan pekerjaan yang cukup tinggi, baik dari sisi *volume* pekerjaan, tekanan waktu, maupun kompleksitas pelaksanaan pekerjaan.

Dalam hal ini, peneliti melakukan pra riset dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan Divisi Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai survey awal. Hasil pra riset menunjukkan bahwa 53,8% responden menyatakan *volume* pekerjaan berada pada kategori sangat tinggi, 30,8% menilai tinggi, dan 15,4% menilai sedang. Tidak ada responden yang menilai *volume* pekerjaan berada pada kategori rendah maupun sangat rendah. Data ini diilustrasikan dalam diagram berikut.



Gambar 1. 1 *Volume* Pekerjaan di Divisi Pengelolaan SDM

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2025)

Diagram tersebut menunjukkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Pengelolaan Sumber Daya Manusia merasakan tingginya *volume* pekerjaan yang harus diselesaikan setiap hari. Hal ini mengindikasikan bahwa beban kerja yang dirasakan karyawan cukup berat.

Selanjutnya ketika ditanya mengenai frekuensi lembur, hasil pra riset menunjukkan bahwa 61,5% responden menyatakan sering melakukan

lembur, 23,1% merasa netral dan 15,4% menyatakan tidak pernah lembur.

Hal ini digambarkan dalam diagram berikut.



Gambar 1. 2 Frekuensi Lembur Karyawan di Divisi Pengelolaan SDM

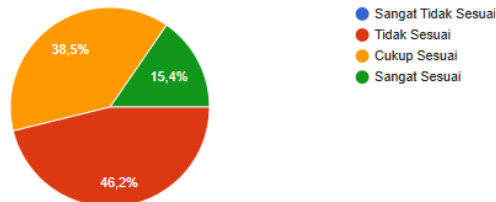
Sumber: Data diolah oleh peneliti (2025)

Data tersebut menunjukkan bahwa meskipun tidak semua karyawan secara konsisten melakukan lembur, sebagian besar responden tetap merasa perlu menambah jam kerja di luar waktu kerja normal untuk dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Kondisi ini memperkuat dugaan adanya ketidakseimbangan antara beban kerja dengan waktu kerja yang tersedia.

Selanjutnya, peneliti mengajukan pertanyaan terkait kesesuaian tenggat waktu (*deadline*) dengan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan. Hasil pra riset menunjukkan bahwa 46,2% responden menyatakan tenggat waktu yang diberikan tidak sesuai, 38,5% menilai cukup sesuai, dan 15,4% menyatakan sangat sesuai. Tidak terdapat responden yang menilai tenggat waktu pada kategori sangat tidak sesuai. Data tersebut disajikan dalam diagram berikut.

Apakah tenggat waktu (deadline) yang diberikan sudah sesuai dengan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan?

13 jawaban



Gambar 1. 3 Kesesuaian Tenggat Waktu dengan Jumlah Pekerjaan

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2025)

Diagram tersebut menunjukkan bahwa hampir setengah responden menilai tenggat waktu yang diberikan belum sesuai dengan beban pekerjaan yang harus diselesaikan. Kondisi ini mengindikasikan adanya tekanan waktu kerja yang dirasakan karyawan, terutama ketika harus menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang terbatas.

Dengan demikian, hasil pra riset menunjukkan adanya indikasi beban kerja yang relatif tinggi pada karyawan Divisi Pengelolaan Sumber Daya Manusia di PT X. Hal ini terlihat dari mayoritas responden yang menilai *volume* pekerjaan berada pada kategori tinggi hingga sangat tinggi, serta frekuensi lembur yang cukup sering dilakukan. Selain itu hampir setengah responden juga menilai bahwa tenggat waktu yang diberikan belum sepenuhnya sesuai dengan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan adanya indikasi ketidakseimbangan antara *volume* pekerjaan, waktu yang tersedia dan tuntutan penyelesaian tugas. Kondisi ini mengindikasikan adanya tekanan kerja yang cukup tinggi, baik dari segi kuantitas pekerjaan maupun keterbatasan waktu. Apabila berlangsung secara terus-menerus, kondisi

tersebut berpotensi menimbulkan kelelahan fisik, stres kerja, burnout, serta memengaruhi konsentrasi, motivasi, dan performa kerja karyawan. Dalam hal ini, beban kerja tidak hanya dilihat dari jumlah tugas yang diberikan, tetapi juga dari persepsi karyawan terhadap tanggung jawab, tekanan waktu, dan dukungan yang mereka terima dari organisasi. Beban kerja berhubungan dengan jumlah tugas yang harus diselesaikan, waktu yang tersedia, dan ketersediaan sumber daya pendukung. Jika ketiga aspek tersebut tidak berada dalam kondisi seimbang, maka kemungkinan besar tugas tidak akan terselesaikan secara optimal. Ketidakseimbangan ini juga dapat memicu timbulnya stres pada individu (Mahawati et al., 2021). Individu yang mengalami stres berlebih cenderung mengalami kelelahan fisik maupun psikologis yang dapat memengaruhi konsentrasi, ketelitian, motivasi, dan performa kerja dalam menyelesaikan tugas (Aulia et al., 2025).

Secara teoretis, fenomena ini dapat dijelaskan melalui Teori *Job Demands* (JD_R) Model yang dikembangkan oleh Bakker et al. (2010). Teori ini menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki dua komponen utama yaitu *job demands* (tuntutan kerja) dan *job resources* (sumber daya kerja). *Job demands* mencakup aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi yang membutuhkan upaya tinggi dan dapat menyebabkan kelelahan apabila tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai (Bakker et al., 2010). Sebaliknya, *job resources* merupakan faktor yang membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, mengurangi tenaga

kerja, serta mendorong keterlibatan dan motivasi. Ketika tuntutan kerja lebih besar daripada sumber daya yang tersedia, kondisi tersebut dapat mengarah pada stres kerja dan penurunan kinerja. Dalam konteks Divisi Pengelolaan Sumber Daya Manusia di PT X, teori ini relevan untuk menganalisis bagaimana karyawan menghadapi tuntutan administratif dan tanggung jawab pekerjaan yang tinggi, serta sejauh mana dukungan organisasi dapat membantu mereka menyeimbangkan beban kerja tersebut.

Permasalahan beban kerja telah mendapat perhatian luas dalam berbagai penelitian terdahulu. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Fhauzan & Ali (2021), beban kerja yang berlebihan dapat memberikan dampak negatif terhadap kinerja karyawan karena sering kali memicu burnout yang membuat karyawan kehilangan motivasi, mengalami kelelahan emosional, dan kesulitan dalam menyelesaikan tugas secara optimal. Tingginya tingkat stres cenderung mengalami penurunan produktivitas, kualitas kerja, serta motivasi dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Indrayana & Putra (2024) yang menyatakan bahwa beban kerja, stres kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, sebagian besar penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif yang menekankan pada hubungan antarvariabel secara statistik, bukan pada pengalaman nyata karyawan dalam menghadapi beban kerja tinggi. Selain itu, penelitian terdahulu umumnya dilakukan pada sektor kesehatan dan manufaktur. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh

Febrianti et al. (2024), pada sektor kesehatan menunjukkan adanya hubungan signifikan antara beban kerja dan tingkat stres kerja pada tenaga kesehatan, dimana tingginya beban kerja berkontribusi terhadap meningkatnya tekanan stres kerja. Tidak hanya pada sektor kesehatan, penelitian pada sektor manufaktur juga menunjukkan pola yang serupa. Nudin et al. (2022) dalam penelitiannya menemukan bahwa beban kerja karyawan tergolong *overload* karena jumlah tenaga kerja yang tidak sebanding dengan *volume* pekerjaan, sehingga karyawan harus bekerja melebihi kapasitas normal. Kondisi ini menunjukkan bahwa beban kerja sering kali dikaitkan dengan pekerjaan yang memiliki tekanan fisik yang besar.

Namun demikian, penelitian yang secara khusus mengkaji beban kerja pada Divisi Sumber Daya Manusia masih terbatas, terutama yang berfokus pada konteks pekerjaan administratif yang memiliki peran penting dalam mendukung operasional perusahaan. Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak dilakukan pada sektor kesehatan dan manufaktur yang secara umum memiliki karakteristik pekerjaan dengan tekanan fisik. Sementara itu, pekerjaan administratif dalam pengelolaan SDM memiliki karakteristik beban kerja yang memerlukan ketelitian, pengolahan informasi, serta penyelesaian tugas dalam waktu yang terbatas. Disamping itu, pendekatan yang digunakan dalam penelitian sebelumnya banyak menggunakan metode kuantitatif yang berfokus pada hubungan antarvariabel, sehingga belum mampu menggambarkan secara mendalam

bagaimana beban kerja dialami oleh karyawan. Dengan demikian, terdapat kesenjangan penelitian yang terletak pada keterbatasan kajian yang mengangkat konteks pekerjaan administratif pada Divisi Pengelolaan Sumber Daya Manusia serta terbatas pada penggunaan pendekatan kualitatif untuk menggali pengalaman dan persepsi karyawan secara langsung.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini memiliki kebaruan (*novelty*) karena berfokus pada beban kerja karyawan di Divisi Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang memiliki karakteristik pekerjaan administratif. Berbeda dengan sebagian besar penelitian terdahulu yang banyak dilakukan pada sektor kesehatan dan manufaktur dengan tekanan kerja yang cenderung berkaitan dengan tuntutan fisik, penelitian ini mengkaji beban kerja pada pekerjaan administratif yang menuntut ketelitian, pengolahan data dan koordinasi. Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggali secara mendalam pengalaman dan persepsi karyawan.

Melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, penelitian ini berupaya menggambarkan secara komprehensif kondisi beban kerja, faktor penyebab, serta dampak beban kerja yang dirasakan karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman baru mengenai kajian, sekaligus menjadi masukan bagi perusahaan dalam menciptakan sistem pengelolaan kerja yang lebih proporsional. Maka dari itu, penelitian ini diberi judul **“Analisis Beban**

Kerja Karyawan Pada Divisi Pengelolaan Sumber Daya Manusia di PT X”.

B. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana kondisi beban kerja yang dialami oleh karyawan di Divisi Pengelolaan Sumber Daya Manusia?
2. Bagaimana faktor penyebab beban kerja karyawan?
3. Bagaimana dampak yang dirasakan karyawan akibat beban kerja yang tinggi?

C. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis kondisi beban kerja berdasarkan pengalaman dan persepsi karyawan.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan beban kerja tinggi.
3. Menganalisis dampak yang dirasakan karyawan akibat beban kerja tersebut.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya dalam kajian mengenai beban kerja karyawan. Penelitian ini dapat memperkaya pemahaman mengenai kondisi beban kerja yang dialami karyawan yang menjalankan pekerjaan administratif pada Divisi Pengelolaan Sumber Daya Manusia, termasuk faktor-faktor yang menyebabkan tingginya beban kerja serta dampak yang ditimbulkan

terhadap karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi mengenai penerapan konsep beban kerja dan menjadi bahan acuan bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa pada objek maupun konteks organisasi yang berbeda. Dengan demikian, penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam memperluas literatur terkait beban kerja karyawan serta menjadi dasar bagi pengembangan penelitian di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia pada masa mendatang.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengalaman langsung kepada peneliti dalam memahami dan menganalisis kondisi beban kerja di lingkungan kerja. Selain itu, penelitian ini juga membantu peneliti memperluas wawasan mengenai praktik manajemen beban kerja dan penerapannya di dunia kerja.

b. Bagi Universitas

Peneliti berharap penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi bagi mahasiswa Universitas Negeri Jakarta, khususnya program studi Diploma-IV Administrasi Perkantoran Digital, serta turut berkontribusi dalam mendukung pengembangan ilmu pengetahuan di Universitas Negeri Jakarta.

c. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi instansi dalam memahami kondisi beban kerja karyawan, serta dapat digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi sistem kerja, pembagian tugas, serta kebijakan yang berkaitan dengan produktivitas karyawan. Dengan adanya penelitian ini, diharapkan instansi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih seimbang, efisien, dan mendukung peningkatan kinerja karyawan.

