Bureaucracy Journal: Indonesia Journal of Law and Social-Political Governance
p-ISSN: 2797-9598 | e-ISSN: 2777-0621
Vol.6 No.3 September - Desember 2026

Keterkaitan Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Beban Kerja dengan Kinerja Karyawan

Dian Kurniawan[1], Euis Winarti[2]
[1,2]Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Hukum, Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Terbuka
Email : diankurniawan3@gmail.com, bundaeuis97@gmail.com

Abstract

Differences in the measurement of performance and workload can complicate the application of research findings to performance management decisions. This review aims to analyze the relationships of the work environment, organizational culture, and workload with employee performance and to articulate their implications for human resource management. A literature review was conducted using a thematic synthesis of eight journal articles, comprising six empirical studies and two theoretical reviews, and five books published between 2017 and 2026. Sources were selected purposively based on relevance, clearly identifiable bibliographic information, and content availability. The findings were then compared in terms of context, measurement, methods, and reporting limitations. The selected studies indicate that the work environment and organizational culture are associated with employee performance. Findings on workload include both statistically significant and nonsignificant positive relationships, alongside inconsistencies in the reported direction of the relationship. Differences in indicators also limit the interpretability of scores, particularly when workload measures include staffing availability and the alignment of tasks with employee capabilities. The review concludes that performance management should account for working conditions, the implementation of organizational culture, and the appropriateness of workload. A positive workload coefficient should not be interpreted directly as evidence that assigning additional work is beneficial. Accordingly, managerial decisions should consider the indicators used within each study's context. These conclusions are limited to the selected sources and do not establish causal relationships.
***Keywords**: employee performance; literature review; organizational culture; work environment; workload*

Abstrak

Perbedaan kondisi kerja dan cara mengukur beban kerja dapat menyulitkan penerapan hasil penelitian dalam keputusan pengelolaan kinerja. Kajian ini bertujuan menganalisis hubungan lingkungan kerja, budaya organisasi, dan beban kerja dengan kinerja karyawan, serta merumuskan implikasinya bagi pengelolaan sumber daya manusia. Artikel ini disusun melalui kajian pustaka dengan sintesis tematik terhadap delapan artikel jurnal diantaranya enam penelitian empiris dan dua tinjauan teori serta lima buku yang terbit pada 2017–2026. Sumber dipilih secara purposif berdasarkan relevansi, kejelasan identitas dan ketersediaan isi. Temuan kemudian dibandingkan berdasarkan konteks, pengukuran, metode dan keterbatasan pelaporan. Penelitian yang terpilih menunjukkan adanya hubungan antara lingkungan kerja dan budaya organisasi dengan kinerja. Temuan beban kerja mencakup hubungan positif yang signifikan, hubungan yang tidak signifikan, serta pelaporan arah hubungan yang belum konsisten. Perbedaan indikator juga membatasi perbandingan makna skor, terutama ketika ukuran beban kerja mencakup kecukupan tenaga kerja dan kesesuaian tugas dengan kemampuan. Kajian ini menyimpulkan bahwa pengelolaan kinerja perlu memperhatikan kondisi kerja, penerapan nilai-nilai organisasi dan kesesuaian penugasan. Koefisien positif beban kerja tidak dapat langsung dimaknai sebagai manfaat penambahan pekerjaan. Implikasinya, keputusan manajerial perlu mempertimbangkan indikator yang digunakan dan konteks penelitian. Kesimpulan ini terbatas pada sumber yang terpilih dan tidak membuktikan hubungan sebab-akibat.

***Kata kunci**: beban kerja; budaya organisasi; kajian literatur; kinerja karyawan; lingkungan kerja*

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan aspek penting dalam Administrasi Bisnis karena pelaksanaan tugas individu berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Manajer perlu memahami faktor-faktor yang memungkinkan pekerjaan diselesaikan secara efektif maupun yang menyebabkan timbulnya hambatan. Penjelasan yang hanya berfokus pada kemampuan individu belum mencakup kondisi kerja, nilai-nilai yang mengarahkan perilaku bersama, serta tuntutan tugas yang dihadapi karyawan.

Lingkungan kerja, budaya organisasi dan beban kerja menjadi fokus kajian karena ketiganya berkaitan dengan pengaturan dan pelaksanaan pekerjaan. Kondisi kerja yang mendukung belum tentu menghasilkan kinerja yang sama di setiap perusahaan. Penilaian terhadap budaya organisasi dan beban kerja juga perlu dikaitkan dengan konteks serta indikator yang digunakan. Perusahaan memerlukan dasar pertimbangan yang lebih terarah sebelum melakukan perubahan terhadap fasilitas, praktik kerja atau pembagian tugas.

Rahmat dan Christina (2024) melaporkan hubungan positif dan signifikan antara ketiga faktor tersebut dengan kinerja. Tetapi hasil statistik perlu ditelaah bersama dengan isi instrumennya. Pada pengukuran beban kerja, misalnya, kecukupan tenaga kerja dan kesesuaian tugas dengan kemampuan dapat memberi makna yang berbeda dari sekadar jumlah pekerjaan. Persoalan ini menunjukkan perlunya sintesis yang memperhatikan apa yang sebenarnya diukur dan sejauh mana hasilnya dapat digunakan untuk keputusan manajerial.

Kajian ini mengajukan tiga pertanyaan: bagaimana pola keterkaitan lingkungan kerja, budaya organisasi dan beban kerja dengan kinerja karyawan dalam sumber terpilih; bagaimana perbedaan pengukuran, konteks, metode dan pelaporan memengaruhi penafsiran temuan; serta apa implikasinya bagi pengelolaan sumber daya manusia. Tujuannya adalah menyusun sintesis kritis untuk menjawab ketiga pertanyaan tersebut dan memperjelas batas penggunaan bukti dalam ruang lingkup Administrasi Bisnis.

Manfaat kajian diarahkan pada penyusunan pertimbangan evaluasi kinerja yang memperhatikan kondisi pelaksanaan dan kesesuaian penugasan. Fokus hasil dibatasi pada

kinerja individu, produktivitas tidak dianalisis sebagai variabel hasil tersendiri. Kajian menggunakan sumber terpilih dan tidak dimaksudkan untuk mewakili seluruh penelitian atau membuktikan hubungan sebab-akibat. Kontribusinya terletak pada pembacaan kritis terhadap hubungan antara indikator, temuan dan rekomendasi pengelolaan karyawan.

KERANGKA PIKIR

Kerangka pemikiran artikel ini disusun berdasarkan konsep kinerja, lingkungan kerja, budaya organisasi dan beban kerja sebagai landasan untuk menafsirkan temuan pustaka. Konsep-konsep tersebut digunakan untuk mengkaji hubungan antar faktor serta batas penerapannya dalam pengelolaan sumber daya manusia. Artikel ini tidak menggunakan data lapangan yang dikumpulkan oleh penulis maupun melakukan pengujian statistik yang baru.

Kinerja Karyawan dan Dukungan Pelaksanaan Tugas

Kinerja karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan bisnis, karena berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan perusahaan. Agar evaluasi lebih menyeluruh dan adil, indikator yang digunakan sebaiknya disesuaikan dengan tanggung jawab masing-masing pekerjaan. Rumawas (2021) menjelaskan bahwa penilaian dapat mencakup kuantitas, kualitas dan waktu. Dalam praktiknya, jumlah pekerjaan yang diselesaikan dapat dipertimbangkan bersama ketelitian serta ketepatan waktu, sehingga evaluasi tidak hanya berfokus pada banyaknya hasil kerja.

Perhatian terhadap kinerja juga mencakup proses yang mendukung pencapaian hasil kerja. Astuti et al. (2021) menjelaskan pelaksanaan kinerja dengan mengaitkannya pada kemampuan pekerja, dukungan, sarana, standar, dan umpan balik. Pembahasan ini menempatkan persoalan kinerja dalam lingkup Administrasi Bisnis yang mengharuskan perusahaan mengelola tugas serta kondisi pelaksanaannya. Lingkungan kerja, budaya organisasi dan beban kerja relevan untuk ditelaah karena ketiganya berkaitan dengan pengalaman karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Lingkungan Kerja dan Tuntutan Pekerjaan

Lingkungan kerja dan beban kerja dapat saling berkaitan secara konseptual. Hutabarat (2017) menjelaskan bahwa tuntutan dapat bersumber dari tugas, organisasi dan lingkungan, serta membedakan beban fisik dan mental. Kondisi yang membuat pekerjaan lebih sulit dilakukan dapat menambah tuntutan, meskipun jumlah tugas tetap sama. Skor beban sebaiknya ditafsirkan dengan melihat apa yang sebenarnya diukur, bukan hanya nama variabelnya. Penjelasan konsep ini tidak berarti bahwa hubungan antar faktor telah diuji dengan cara yang sama dalam seluruh penelitian yang dikaji.

Budaya Organisasi dalam Pelaksanaan Pekerjaan

Budaya organisasi memberikan perspektif mengenai nilai dan keyakinan bersama yang mendasari pelaksanaan pekerjaan (Soelistya et al., 2022). Bright dan Cortes (2019) menguraikan fungsi budaya dalam mendukung keterpaduan internal serta penyesuaian terhadap lingkungan eksternal. Relevansi budaya terhadap kinerja perlu dievaluasi berdasarkan kesesuaian nilai dengan kebutuhan organisasi serta praktik yang terbentuk. Oleh karena itu, analisis budaya tidak cukup hanya dengan mengidentifikasi slogan atau atribut perusahaan.

Keterkaitan Konsep sebagai Dasar Analisis

Pembedaan antara kinerja dan kondisi yang mendukungnya perlu dilakukan agar penafsiran tidak berpusat pada pengukuran yang sama. Dalam kajian ini, kinerja dimaknai sebagai hasil pelaksanaan tanggung jawab pekerjaan, sedangkan lingkungan, budaya, dan beban kerja dibahas sebagai faktor yang oleh sumber-sumber terpilih dikaitkan dengan hasil tersebut. Definisi operasional yang digunakan dalam setiap penelitian tetap menjadi acuan dalam menafsirkan koefisien dan kesimpulannya.

Kerangka *job demands–resources* digunakan sebagai instrumen interpretatif. Bakker dan Demerouti (2017) menguraikan tuntutan pekerjaan dan sumber daya berdasarkan fungsi masing-masing dalam proses kerja. Bakker et al. (2023) meninjau perkembangan kerangka tersebut dalam kaitannya dengan kelelahan dan keterikatan kerja. Kerangka ini membantu menelaah apakah indikator tertentu merepresentasikan tuntutan, dukungan atau keduanya. Kajian ini tidak mengasumsikan bahwa seluruh instrumen yang menggunakan nama variabel yang sama merupakan ukuran yang setara.

Hubungan antarkonsep digunakan untuk merumuskan pertanyaan analitis, bukan hipotesis yang diuji melalui pengumpulan data baru. Analisis lingkungan berfokus pada hambatan dan dukungan dalam pelaksanaan tugas. Analisis budaya mengkaji perilaku yang terbentuk oleh nilai-nilai bersama. Analisis beban menelaah tuntutan yang harus dipenuhi serta kesesuaiannya dengan kapasitas pelaksana. Ketiga pertanyaan tersebut selanjutnya dikaitkan dengan definisi kinerja yang digunakan dalam masing-masing penelitian.

Atas dasar tersebut, sintesis dilakukan melalui tiga tahap pembacaan, yaitu mengidentifikasi konstruk dan indikator, menelaah hasil penelitian beserta konteksnya, serta menentukan implikasi yang dapat didukung oleh bukti. Hasil yang signifikan tidak langsung diterjemahkan sebagai bukti efektivitas suatu kebijakan. Rekomendasi tetap perlu mempertimbangkan apakah penelitian mengamati suatu hubungan, menguji mekanisme tertentu atau secara langsung mengevaluasi perubahan setelah intervensi.

Dasar Pemilihan dan Penelaahan Pustaka

Artikel ini disusun berdasarkan kajian pustaka yang dipaparkan secara naratif dan disintesis berdasarkan tema. Bahan kajiannya mencakup berbagai publikasi. Sumber-sumber tersebut dihimpun melalui penelusuran sebelumnya dan diverifikasi kembali hingga 17 Oktober 2026 melalui laman jurnal, penerbit, serta repositori perguruan tinggi. Kata kunci yang digunakan meliputi lingkungan kerja, budaya organisasi, beban kerja, kinerja karyawan, *work environment, organizational culture, workload, employee performance dan job demands–resources.* Rentang publikasi 2017–2026 diterapkan pada artikel dan buku yang diterbitkan hingga tanggal pemeriksaan.

Seleksi sumber dilakukan secara purposif dari kumpulan sumber yang disusun selama proses kajian. Kriteria inklusi mencakup relevansi terhadap setidaknya satu tema, kejelasan identitas bibliografis, kesesuaian tahun penerbitan, serta ketersediaan isi yang mendukung pembahasan. Artikel empiris difokuskan pada kinerja individu di perusahaan. Artikel tinjauan teori digunakan untuk menjelaskan tuntutan dan sumber daya pekerjaan, sedangkan buku digunakan sebagai rujukan konsep kinerja, budaya dan ergonomi. Komposisi akhir mencakup delapan artikel jurnal diantaranya enam penelitian empiris dan dua tinjauan teori, serta lima buku. Jumlah tersebut merupakan batas cakupan kajian, bukan

hasil pengujian kejenuhan literatur. Sumber yang berada di luar rentang tahun atau yang hanya dapat ditelaah melalui abstrak maupun katalog tidak disertakan.

Data yang diekstraksi mencakup penulis, tahun, konteks, sampel, variabel, metode, hasil, dan keterbatasan. Pemeriksaan artikel diarahkan pada metode, pengukuran, hasil, dan kesimpulan. Buku ditelaah pada bagian relevan: Rumawas pada hlm. 63–64; Astuti et al. pada hlm. 13–15; Hutabarat pada hlm. 97–99; Soelistya et al. pada bagian pengertian budaya organisasi; serta Bright dan Cortes pada bagian 4.5 edisi web. Pemeriksaan tersebut tidak mencakup keseluruhan halaman buku. Buku tersebut digunakan sebagai landasan konseptual dan tidak diperhitungkan sebagai bagian dari pengujian empiris tambahan.

Untuk artikel tinjauan teori, ekstraksi dapat difokuskan pada definisi tuntutan dan sumber daya, proses yang diajukan, serta batas penerapannya. Pembahasan konseptual ini membantu memperjelas kerangka teori, tetapi tidak dimaksudkan untuk menutupi keterbatasan pelaporan studi empiris atau menggantikan pengujian hubungan dalam konteks perusahaan tertentu.

Temuan dikelompokkan ke dalam tiga tema, kemudian dibandingkan berdasarkan indikator dan konteks, serta ditafsirkan untuk merumuskan implikasi manajerial. Koefisien dari model yang berbeda tidak digabungkan maupun diperingkatkan. Kualitas pelaporan dinilai secara kualitatif berdasarkan kejelasan ukuran, kelengkapan statistik, dan konsistensi uraian; instrumen baku untuk menilai risiko bias maupun penilai independen tidak digunakan. Artikel yang menunjukkan ketidakkonsistenan tetap disertakan untuk menjelaskan keterbatasan, tetapi tidak diberi bobot penafsiran yang setara dengan hasil yang konsisten. Karena pencarian tidak merekam seluruh temuan awal secara menyeluruh, kajian ini tidak diklaim sebagai tinjauan sistematis atau meta-analisis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik dan Cakupan Sumber

Korpus ini mencakup delapan artikel jurnal yang terbit pada 2017–2024 serta lima buku yang diterbitkan pada 2017–2022. Enam penelitian empiris melibatkan sampel 32–156 karyawan di berbagai konteks perusahaan. Dua penelitian mengkaji ketiga faktor secara bersamaan, sementara penelitian lainnya berfokus pada satu atau dua faktor bersama variabel lain. Dua tinjauan teori digunakan untuk membantu menafsirkan temuan dan tidak

dihitung sebagai pengujian empiris tambahan. Perbedaan konteks, instrumen, dan model menjadi landasan untuk membandingkan hasil secara tematik.

Pemetaan Bukti Empiris

Tabel 1 merangkum konteks dan hasil enam penelitian empiris. Ringkasan digunakan untuk memperlihatkan keterbatasan perbandingan, bukan untuk menghitung suara mayoritas penelitian. Dua artikel tinjauan teori dibahas secara terpisah karena tidak menyumbangkan sampel penelitian baru dalam kajian ini.

Tabel 1. Pemetaan penelitian empiris terpilih

Sumber dan sampel	Hasil yang digunakan	Batas penafsiran
Rahmat dan Christina (2024) 35 karyawan	Lingkungan, budaya, dan beban kerja berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja.	Indikator beban memuat kecukupan tenaga kerja dan kesesuaian tugas; skor tidak setara dengan volume tugas.
Manalu (2020) 68 karyawan	Lingkungan kerja signifikan; beban kerja tidak signifikan.	Pelaporan koefisien terbatas; hasil yang tidak signifikan tidak membuktikan ketiadaan hubungan pada semua konteks.
Rolos et al. (2018) 52 karyawan	Kesimpulan menyebutkan hubungan negatif antara beban kerja dan kinerja.	Bagian hasil juga menyebut arah positif; arah hubungan tidak diperlakukan sebagai bukti yang pasti.
Dudija et al. (2024) 107 karyawan industri kertas	Budaya organisasi berhubungan positif dengan kinerja.	Penjelasan perhitungan sampel perlu dicermati; konteks industri membatasi penerapan langsung.
Putra et al. (2023) 32 karyawan	Lingkungan, budaya, dan beban kerja berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja.	Sampel terbatas; informasi butir dan penskoran beban belum memadai untuk rekomendasi menambah pekerjaan.
Sarmawa et al. (2022) 156 karyawan pada 52 BPR	Budaya terkait dengan kinerja secara langsung dan melalui perilaku kerja inovatif.	Penelitian pada BPR di Badung; mekanisme mediasi tidak dapat digeneralisasi ke semua perusahaan.

Sumber: sintesis Rahmat dan Christina (2024), Manalu (2020), Rolos et al. (2018), Dudija et al. (2024), Putra et al. (2023), dan Sarmawa et al. (2022).

Lingkungan Kerja dan Kinerja

Rahmat dan Christina (2024), Manalu (2020), serta Putra et al. (2023) melaporkan hubungan signifikan antara lingkungan kerja dan kinerja pada perusahaan yang diteliti. Putra et al. melaporkan koefisien regresi positif sebesar 0,371 dengan p = 0,003, sedangkan

Manalu melaporkan p = 0,002. Kesamaan signifikansi ini memberikan dukungan pada pentingnya kondisi kerja, tetapi tidak menetapkan besarnya manfaat suatu intervensi atau menunjukkan bahwa satu hasil dapat diterapkan langsung pada perusahaan lain.

Lingkungan kerja perlu dibaca melalui aspek yang diukur. Hutabarat (2017) membahas kondisi fisik dan psikologis sebagai faktor yang dapat menambah tuntutan pekerjaan. Astuti et al. (2021) menempatkan dukungan dan sarana sebagai bagian dari pelaksanaan kinerja. Keduanya membantu menjelaskan mengapa penilaian lingkungan sebaiknya dikaitkan dengan hambatan tugas yang nyata. Sebagai contoh penerapan, perusahaan dapat menelaah kecukupan peralatan, kelancaran koordinasi, atau kondisi ruang kerja sesuai jenis pekerjaan, kemudian mengevaluasi perubahan kualitas dan ketepatan penyelesaian tugas.

Sintesis yang dapat ditarik ialah bahwa kondisi kerja layak diperhatikan dalam pengelolaan kinerja, sementara bentuk perbaikannya harus ditentukan melalui diagnosis perusahaan. Kajian ini tidak memiliki studi lingkungan kerja dengan hasil tidak signifikan dalam korpus akhir. Oleh karena itu, kesimpulan dibatasi pada sumber terpilih dan tidak digunakan untuk menyatakan keseragaman seluruh literatur. Usulan perbaikan merupakan implikasi analitis, bukan intervensi yang diuji oleh kajian ini.

Budaya Organisasi dan Kinerja

Rahmat dan Christina (2024), Dudija et al. (2024), serta Putra et al. (2023) mendukung hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja. Pada penelitian Putra et al., koefisien B sebesar 0,206 dengan p = 0,036. Dudija et al. melaporkan hubungan budaya dengan kinerja dalam konteks industri kertas. Dukungan lintas konteks memberi alasan untuk membahas budaya sebagai unsur pengelolaan SDM, tetapi koefisien dari model yang berbeda tidak dapat dipakai untuk menentukan faktor yang paling dominan secara umum.

Sarmawa et al. (2022) memperluas konteks melalui penelitian terhadap 156 karyawan pada 52 BPR di Kabupaten Badung, Bali. Analisis mereka mendukung hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja, baik secara langsung maupun melalui perilaku kerja inovatif. Temuan ini menunjukkan bahwa pembahasan budaya dapat memperhatikan perilaku yang membantu pelaksanaan pekerjaan. Namun, jalur tersebut diuji pada konteks BPR di satu wilayah dan tidak dapat dianggap berlaku otomatis pada seluruh perusahaan. Kajian ini juga tidak menguji kembali model mediasi tersebut.

Soelistya et al. (2022) menjelaskan budaya melalui nilai dan keyakinan bersama. Bright dan Cortes (2019) menjelaskan bahwa budaya berperan dalam memperkuat keterpaduan internal dan membantu organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal. Dengan mempertimbangkan kedua fungsi tersebut, budaya dapat dinilai dari kesesuaian antara nilai-nilai yang dianut, kebutuhan pekerjaan, dan praktik yang terbentuk. Sebagai contoh, kesepakatan tentang pentingnya kualitas akan lebih bermakna dalam pelaksanaan sehari-hari jika terlihat dalam pemeriksaan hasil, koordinasi, serta tindak lanjut atas kesalahan. Contoh ini merupakan penjabaran konseptual, bukan temuan tambahan dari survei.

Implikasi bagi perusahaan adalah mengevaluasi hubungan antara nilai yang dinyatakan dengan perilaku kerja sehari-hari. Budaya yang kuat belum tentu sesuai dengan kebutuhan organisasi. Norma yang mendukung koordinasi dalam suatu jenis pekerjaan mungkin perlu disesuaikan ketika tuntutan organisasi berubah. Dengan demikian, kajian mendukung evaluasi praktik budaya yang relevan dengan kinerja, tanpa menyimpulkan bahwa semua bentuk budaya atau penguatan nilai akan menghasilkan dampak yang sama.

Beban Kerja dan Kinerja

Temuan beban kerja memerlukan kehati-hatian lebih besar. Rahmat dan Christina (2024) serta Putra et al. (2023) melaporkan hubungan positif dan signifikan, sedangkan Manalu (2020) melaporkan hasil tidak signifikan dengan p = 0,790. Putra et al. memperoleh B = 0,314 dan p = 0,006. Pada Rolos et al. (2018), kesimpulan menyebut hubungan negatif, tetapi bagian hasil memuat penyebutan positif. Ketidakkonsistenan tersebut mengurangi kepastian mengenai arah hubungan, sehingga penelitian ini tidak diperlakukan sebagai bukti negatif yang setara dengan hasil yang pelaporannya konsisten.

Perbedaan hasil tidak cukup dijelaskan dengan menghitung signifikansi penelitian. Instrumen Rahmat dan Christina (2024) mencakup kecukupan tenaga kerja serta kesesuaian tugas dengan kemampuan. Skor yang lebih tinggi karenanya tidak otomatis berarti volume pekerjaan yang lebih besar. Informasi butir dan arah penskoran dalam Putra et al. juga belum memadai untuk menafsirkan koefisien positif sebagai manfaat penambahan tugas. Perbandingan perlu mempertimbangkan apa yang sebenarnya direpresentasikan oleh skor beban kerja.

Hutabarat (2017) membedakan beban fisik dan mental serta menekankan pentingnya kesesuaian beban tersebut dengan kemampuan pekerja. Konsep ini membantu mengidentifikasi perbedaan antara jumlah tugas, tingkat kesulitan, waktu kerja, dan kemampuan pelaksana. Sintesis tersebut mengarah pada evaluasi kesesuaian penugasan, bukan pada rekomendasi untuk menaikkan atau menurunkan beban secara seragam. Hasil yang tidak signifikan juga tidak membuktikan bahwa beban kerja tidak relevan; temuan tersebut hanya berlaku dalam konteks sampel, model, dan pengukuran yang digunakan dalam penelitian terkait.

Penafsiran Melalui Tuntutan dan Sumber Daya Pekerjaan

Bakker dan Demerouti (2017) membedakan tuntutan pekerjaan, yang memerlukan upaya berkelanjutan serta menimbulkan beban fisik atau psikologis, dari sumber daya pekerjaan, yang membantu pencapaian tujuan, mengurangi beban tuntutan, atau mendukung perkembangan pekerja. Kerangka *JDR (job demands–resources)* menjelaskan proses gangguan kesehatan dan proses motivasional. Dalam kajian ini, kerangka tersebut digunakan untuk memahami perbedaan antara tingginya tuntutan dan ketersediaan dukungan untuk mengatasinya. Skor beban yang mencakup kecukupan tenaga kerja tidak dapat langsung diperlakukan sebagai ukuran tuntutan murni.

Bakker et al. (2023) menelaah perkembangan teori tersebut dengan mempertimbangkan kelelahan, keterikatan kerja, serta konteks individu dan organisasi. Berdasarkan kerangka ini, kondisi lingkungan dan praktik budaya dapat dianalisis berdasarkan fungsinya dalam mendukung atau menghambat pekerjaan. Penafsiran ini bersifat konseptual; kajian tersebut tidak menyimpulkan bahwa budaya selalu merupakan sumber daya atau bahwa semua tuntutan selalu merugikan. Bukti mengenai mekanisme tersebut tetap memerlukan pengukuran dan pengujian yang sesuai. Keenam studi empiris tersebut tidak secara seragam menguji model job demands–resources.

Perbedaan pengukuran dan kekuatan penafsiran

Pola hasil perlu dibedakan dari kekuatan kesimpulan. Kesamaan arah hubungan dalam beberapa penelitian menunjukkan bahwa temuan pada sumber yang dipilih cukup konsisten. Hal ini belum menunjukkan seberapa besar manfaat yang bisa diperoleh perusahaan setelah menerapkan perubahan. Untuk menilai manfaat tersebut, kita perlu

mengetahui kondisi awal, jenis tindakan, ukuran keberhasilan, serta perubahan pada faktor-faktor lain. Nilai signifikansi saja belum cukup untuk menggantikan informasi tersebut.

Dalam penelitian yang melibatkan beberapa variabel, koefisien dibaca sebagai bagian dari model yang turut memperhitungkan variabel lain. Sementara itu, penelitian yang hanya menelaah satu hubungan memiliki ruang pengendalian yang berbeda. Karena itu, angka koefisien dari kedua jenis model tidak dapat disusun dalam satu peringkat pengaruh. Perbedaan skala, karakteristik sampel, dan cara mengukur kinerja juga dapat memengaruhi makna perbandingan. Kajian ini berfokus pada pola hasil sekaligus batas-batas penafsirannya.Pelaporan yang kurang lengkap harus diperlakukan sebagai keterbatasan informasi. Dalam Manalu (2020), hasil tidak signifikan untuk beban kerja tidak menjadi dasar untuk meniadakan evaluasi penugasan. Dalam Rolos et al. (2018), ketidakkonsistenan penyebutan arah tidak diselesaikan dengan memilih salah satu pernyataan yang lebih sesuai dengan dugaan penulis kajian. Kedua sumber tetap dibahas untuk menunjukkan bahwa akses terhadap artikel perlu disertai pemeriksaan konsistensi isinya.

Perbedaan konteks memberi alasan tambahan untuk membatasi transfer temuan. Karyawan perusahaan jasa, industri kertas, dan BPR menghadapi tanggung jawab serta standar hasil yang dapat berbeda. Implikasi yang dapat dipindahkan terutama berupa pertanyaan evaluasi: bagaimana tugas ditetapkan, dukungan tersedia, perilaku kerja diarahkan, dan hasil dinilai. Besaran hubungan maupun kebijakan spesifik tidak dipindahkan secara otomatis dari satu konteks ke konteks lain.

Dengan demikian, sintesis ini menyajikan dua tingkat kesimpulan. Sintesis pertama merangkum hubungan yang dilaporkan dalam penelitian terpilih dan sintesis yang kedua menguraikan pertimbangan konseptual agar hubungan tersebut dapat dipahami secara proporsional. Pemisahan ini membantu memastikan bahwa contoh penerapan manajerial tidak terkesan telah terbukti efektif melalui penelitian yang dikaji.

Implikasi bagi Administrasi Bisnis

Ketiga tema tersebut saling berkaitan dalam menentukan cara pekerjaan diatur dan dilaksanakan. Lingkungan menyediakan kondisi yang mendukung pelaksanaan pekerjaan, budaya membantu mengarahkan perilaku bersama, sementara beban mencerminkan tuntutan tugas yang perlu dipahami melalui indikator-indikatornya. Hubungan ini menjadi

kerangka untuk menafsirkan kajian. Namun, enam penelitian empiris yang dipilih tidak menguji satu model yang sama dan tidak membuktikan adanya interaksi antar faktor. Oleh karena itu, kajian ini tidak menyimpulkan adanya efek gabungan di luar hasil yang dilaporkan dalam model masing-masing artikel.

Perusahaan dapat memulai evaluasi dengan memetakan tugas, tenggat waktu, kebutuhan kompetensi, serta hambatan pelaksanaan. Astuti et al. (2021) menjadi landasan untuk menelaah dukungan, sarana, standar, dan umpan balik. Rumawas (2021) membahas kuantitas, kualitas, dan waktu sebagai dimensi penilaian kinerja. Dalam penerapannya, manajer perlu memilih indikator yang sesuai dengan tanggung jawab, misalnya jumlah pekerjaan yang diselesaikan, tingkat kesalahan, dan ketepatan waktu penyelesaian. Penggunaan indikator tersebut merupakan usulan penerapan konsep, bukan ukuran tunggal yang wajib diberlakukan kepada seluruh jabatan.

Perbaikan sebaiknya dievaluasi dengan mempertimbangkan perubahan kondisi operasional. Jika jumlah pekerjaan meningkat bersamaan dengan perubahan jumlah tenaga kerja dan fasilitas, perubahan kinerja belum tentu dapat dikaitkan langsung dengan satu faktor saja. Mencatat kondisi sebelum dan sesudah tindakan dapat membantu evaluasi internal, meski untuk memastikan sebab-akibat, faktor lain juga perlu diperhitungkan. Kajian ini terutama membantu kita membaca bukti dengan lebih cermat dan menyusun pertanyaan evaluasi yang lebih tepat.

Penerapan dalam Evaluasi Pekerjaan

Usulan penerapan dapat dimulai dari satu kelompok pekerjaan yang memiliki tanggung jawab dan indikator hasil yang relatif jelas. Manajer dan pelaksana kemudian mengidentifikasi pekerjaan utama, tenggat waktu, persyaratan mutu, serta hambatan yang paling sering dihadapi. Pemetaan ini membantu membedakan masalah yang bersumber dari tuntutan tugas dengan masalah yang berkaitan dengan peralatan, koordinasi, atau ketidakjelasan standar. Langkah tersebut merupakan usulan analitis yang disusun berdasarkan sintesis, bukan prosedur yang efektivitasnya telah diuji dalam artikel ini.

Untuk lingkungan kerja, evaluasi dapat dilakukan dengan melihat hubungan antara kondisi pelaksanaan dan hambatan yang muncul. Keluhan mengenai fasilitas dapat diuraikan menjadi persoalan tugas yang lebih mudah ditelaah. Misalnya, keterlambatan

penyelesaian pekerjaan dapat dikaji dengan mempertimbangkan ketersediaan peralatan dan informasi. Contoh ini tidak berarti fasilitas pasti menjadi penyebabnya; penelaahan juga sebaiknya mencakup keterampilan, pembagian tanggung jawab, serta perubahan permintaan pekerjaan. Soelistya et al. (2022) serta Bright dan Cortes (2019) memberikan landasan konseptual untuk memahami nilai bersama; pemilihan indikator perilaku tetap perlu disesuaikan dengan organisasi.

Untuk beban kerja, manajer perlu membedakan jumlah tugas, kesulitan, tenggat, dan kemampuan pelaksana. Pembagian tugas yang sama banyak belum tentu menghasilkan tuntutan yang sama ketika tingkat kesulitan atau dukungannya berbeda. Hutabarat (2017) membantu menempatkan tuntutan fisik dan mental dalam pembacaan tersebut. Evaluasi penugasan selanjutnya perlu menggunakan informasi pelaksanaan, bukan hanya persepsi umum bahwa seseorang terlihat sibuk atau tidak sibuk.

Pemantauan kinerja dapat menggunakan dimensi kuantitas, kualitas, dan waktu sebagaimana dibahas oleh Rumawas (2021), dengan mempertimbangkan dukungan, standar, serta umpan balik dalam Astuti et al. (2021). Indikator dipilih sesuai pekerjaan dan dibaca secara bersama. Peningkatan jumlah pekerjaan yang diselesaikan, misalnya, perlu ditelaah bersama tingkat kesalahan dan ketepatan waktu agar perbaikan pada satu ukuran tidak menutupi penurunan pada ukuran lainnya.

Hasil evaluasi dapat menjadi landasan untuk membahas penyesuaian tugas, dukungan, atau praktik kerja secara lebih terbuka. Setiap perubahan sebaiknya disertai catatan mengenai alasan dan kondisi pelaksanaannya. Jika hasil belum menunjukkan perbaikan, perusahaan dapat meninjau kembali penjelasan awal tanpa langsung menyalahkan individu. Dengan pendekatan ini, kajian literatur menjadi bahan pertimbangan, sementara keputusan akhir tetap berpijak pada bukti yang relevan di tempat kerja.

Keterbatasan dan Kontribusi Kajian

Pemilihan sampel secara purposif serta cakupan yang terbatas pada enam penelitian empiris membatasi keterwakilan temuan. Seluruh penelitian mengenai lingkungan kerja yang termasuk dalam korpus melaporkan hasil yang signifikan. Sehingga kajian ini belum mencakup variasi temuan terkait lingkungan kerja secara menyeluruh. Perbedaan

instrumen, model, dan konteks juga membatasi keterbandingan makna koefisien. Ketidakkonsistenan arah dalam Rolos et al. (2018), keterbatasan pelaporan koefisien Manalu (2020), serta penjelasan sampel Dudija et al. (2024) tetap menjadi batas bukti. Kemudahan mengakses teks belum sepenuhnya menghilangkan kelemahan tersebut.

Kajian ini membantu memperjelas hubungan antara apa yang diukur, hasil yang dilaporkan, dan keputusan yang dapat didukung. Khusus terkait beban kerja, skor yang diperoleh tidak mencerminkan kesesuaian penugasan, sehingga belum dapat menunjukkan banyaknya pekerjaan yang diselesaikan. Penjelasan ini dapat membantu mencegah koefisien positif langsung diterjemahkan menjadi kebijakan untuk menambah tugas tanpa evaluasi terlebih dahulu. Penelitian selanjutnya dapat mengkaji tuntutan dan dukungan secara terpisah, memperjelas arah penskoran, membandingkan beberapa perusahaan, serta mengamati perubahan dari waktu ke waktu.

SIMPULAN DAN SARAN

Dari enam penelitian empiris yang ditelaah, lingkungan kerja dan budaya organisasi sama-sama menunjukkan hubungan yang signifikan dengan kinerja. Sementara temuan terkait beban kerja masih beragam, ada yang menunjukkan hubungan positif signifikan dan tidak signifikan, serta ada laporan dengan arah hubungan yang tidak konsisten. Perbedaan dalam pengukuran, konteks, metode dan mutu pelaporan menyebabkan temuan-temuan tersebut belum dapat dibandingkan secara langsung. Oleh karena itu, hasil kajian ini tidak digunakan untuk menetapkan faktor yang paling dominan atau membuktikan hubungan sebab-akibat.

Pengelolaan SDM akan lebih optimal jika kondisi pelaksanaan, penerapan nilai-nilai organisasi, dan kesesuaian penugasan dengan indikator kinerja yang relevan. Perusahaan dapat menelaah hambatan dalam tugas dan kemampuan pelaksana sebelum menyesuaikan beban kerja. Kemudian mengevaluasi kualitas, kuantitas, dan waktu penyelesaian sesuai tanggung jawab pekerjaan. Untuk penelitian berikutnya, perlu menggunakan pengukuran yang lebih jelas dan cakupan konteks yang lebih luas sehingga dapat membantu memperkuat hasil. Simpulan dan saran ini merupakan sintesis dari sumber-sumber terpilih, sehingga tidak menjamin efektivitas tindakan yang sama di semua perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Astuti, R. Y., Nasution, M.H., Rifaldi, M., Adittya, D. H., Triswijaya, B. K., Raharjo, D. S., Romdhoni, L., Mahdi, M. W. B., Hasan, M. F., Wijanarko, R. M. I., & Taqiyuddin, A. H. (2021). *Manajemen kinerja*. CV. Nata Karya https://repo.unida.gontor.ac.id/1571/1/Buku%20MANAJEMEN%20KINERJA.pdf

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*, 25–53. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933

Bright, D. S., & Cortes, A. H. (2019). *Principles of management*. OpenStax. https://openstax.org/books/principles-management/pages/4-5-corporate-cultures

Dudija, N., Naibaho, S., & Wibowo, S. B. (2024). Enhancing performance: The role of organizational culture, commitment, and support in Indonesian paper industry. *Jurnal Psikologi, 51*(2), 141–157. https://doi.org/10.22146/jpsi.81915

Hutabarat, Y. (2017). *Dasar-dasar pengetahuan ergonomi*. Media Nusa Creative. https://eprints.itn.ac.id/3450/1/Buku4_BUKU_DASARDASAR%20PENGETAHUAN%20ERGONOMI.pdf

Manalu, H. (2020). Pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah SMART, 4*(2), 140–147. https://doi.org/10.62262/jmab.v4i2.61

Putra, B., Dotulong, L. O. H., & Pandowo, M. H. Ch. (2023). Pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja, dan beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Uphus Khamang Indonesia. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 11*(2), 279–289. https://doi.org/10.35794/emba.v11i02.47983

Rahmat, A., & Christina, C. (2024). The influence of organizational culture, work environment and workload on employee performance. *Dinasti International Journal of Management Science, 5*(3), 540–554. https://doi.org/10.31933/dijms.v5i3.2214

Rolos, J. K. R., Sambul, S. A. P., & Rumawas, W. (2018). Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota. *Jurnal Administrasi Bisnis, 6*(4), 19–27. https://doi.org/10.35797/jab.v6.i004.19-27

Rumawas, W. (2021). *Manajemen kinerja*. Unsrat Press.https://repo.unsrat.ac.id/4582/1/Buku%20Manajemen%20Kinerja.%20W.Rumawas2021.pdf

Sarmawa, I. W. G., Martini, I. A. O., Sugianingrat, I. A. P. W., Widyani, A. A. D., & Karwini, N. K. (2022). Innovative work performance as mediation organizational culture on employee performance. *Jurnal Economia, 18(2),* 186-203. https://doi.org/10.21831/economia.v18i2.34445

Soelistya, D., Setyaningrum, R.P., Aisyah, N., Sahir, S. H., & Purwati, T. (2022). *Budaya organisasi dalam praktik*. Nizamia Learning Center. https://repositori.uma.ac.id/jspui/bitstream/123456789/24526/1/Djoko%20Soelistya%20-%20Budaya%20Organisasi%20dalam%20Praktik%20Fulltext.pdf