

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Untuk memperkuat landasan teoretis dan empiris dalam penelitian ini, penulis mengkaji beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan variabel jam kerja dan kinerja karyawan. Penelitian-penelitian tersebut digunakan sebagai bahan perbandingan sekaligus referensi dalam memahami temuan sebelumnya yang berkaitan dengan pengaturan jam kerja, kompensasi, serta dampaknya terhadap kondisi dan hasil kerja karyawan.

1. Studi (Fanda, 2019) "Pengaruh Gaji, Jam Kerja *Fleksibel*, dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan di Kota Batam" adalah penelitian kuantitatif. Pengaruh variabel independen masing-masing terhadap kinerja karyawan dinilai dengan menyebarkan kuesioner skala Likert kepada seratus pekerja di Batamindo Industrial Park. Data dikumpulkan melalui analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas jam kerja sangat berpengaruh terhadap seberapa baik karyawan bekerja. Dengan kata lain, pengaturan jam kerja yang lebih fleksibel mampu meningkatkan kinerja karena membantu karyawan menyeimbangkan kehidupan pribadi mereka dan pekerjaan mereka. Hasilnya menunjukkan bahwa pengaturan waktu kerja sangat penting untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja.
2. Penelitian tambahan oleh Phung Putri dan Edalmen (2024) berjudul "Pengaruh Motivasi, Beban Kerja, dan Jam Kerja terhadap Kinerja

Karyawan" melibatkan 46 karyawan PT Batavia Prosperindo Aset Manajemen. Penelitian ini dilakukan menggunakan metode kuantitatif dengan teknik purposive sampling. Setelah data dikumpulkan melalui survei, metode Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) digunakan untuk menganalisisnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi jam kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan. Ini menunjukkan bahwa pengelolaan jam kerja yang tepat dan sesuai dengan kemampuan karyawan dapat meningkatkan kinerja. Menurut penelitian ini, jam kerja adalah faktor penting yang menentukan tingkat produktivitas dan efektivitas kerja karyawan di suatu perusahaan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh (Rajagukguk, 2024) berjudul “*Pengaruh Beban Kerja dan Jam Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Tarutung*”. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan kuantitatif, di mana seluruh populasi yang berjumlah 36 karyawan dijadikan sampel (total sampling). Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel jam kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa pengelolaan waktu kerja yang optimal menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan PT. Pos Indonesia (Persero) Tarutung.
4. Penelitian yang dilakukan oleh (Fitria, 2024) berjudul “*Pengaruh Beban Kerja, Jam Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan*”.

PT. Tani Prima Makmur Lerehoma” Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi dalam penelitian berjumlah 35 orang karyawan dan seluruhnya dijadikan responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial jam kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang dibuktikan melalui uji t dengan tingkat signifikansi di bawah 0,05. Temuan ini menegaskan bahwa pengelolaan jam kerja yang efektif, didukung oleh beban kerja yang sesuai serta budaya organisasi yang kondusif, berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. Tani Prima Makmur Lerehoma.

5. Penelitian yang dilakukan oleh (Masitoh, 2024) berjudul “*Pengaruh Jam Kerja dan Sistem Kerja Shifting terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Buah Jakarta Barat*”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 40 orang karyawan sebagai responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan variabel jam kerja dan sistem kerja shifting berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sebagaimana ditunjukkan melalui hasil uji F. Namun, secara parsial pengaruh jam kerja terhadap kinerja tidak menunjukkan hasil yang signifikan dibandingkan dengan variabel sistem kerja shifting yang memiliki pengaruh lebih dominan.

B. Teori Deskripsi

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen SDM

Manajemen sumber daya manusia merupakan proses strategis yang berfokus pada pengelolaan individu di dalam organisasi. Proses ini memastikan bahwa tenaga kerja dapat bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan (Nurhasanah, 2022). Manajemen SDM mencakup aspek administratif dan aspek pengembangan manusia secara menyeluruh. Dalam perkembangan organisasi modern, peran SDM semakin penting seiring meningkatnya kebutuhan kompetensi kerja. Karyawan dianggap sebagai aset utama yang menentukan keberhasilan operasional (Mathis, 2000). Oleh karena itu, Manajemen SDM harus dirancang dengan pendekatan strategis dan berorientasi jangka panjang. Pengertian ini menunjukkan bahwa manajemen SDM mencakup proses mengatur, mengarahkan, dan mengembangkan tenaga kerja.

Manajemen SDM melibatkan berbagai kegiatan yang terintegrasi untuk mendukung keberlanjutan organisasi. Kegiatan tersebut meliputi perencanaan SDM, pengembangan karier, hingga evaluasi kinerja. Pengelolaan ini dilakukan secara sistematis agar proses kerja selaras dengan visi perusahaan. Setiap organisasi membutuhkan manajemen SDM agar proses operasional berjalan dengan efektif dan efisien. SDM menjadi penggerak utama dalam semua aktivitas yang memengaruhi produktivitas perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan

SDM harus dilakukan secara profesional dan adaptif terhadap perubahan. Dengan demikian, Manajemen SDM berperan besar dalam menjaga stabilitas dan pertumbuhan organisasi.

Pengertian manajemen SDM juga mencakup upaya menjaga hubungan harmonis antara perusahaan dan karyawan (Putri L. K., 2021). Hubungan kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Pengelolaan ini bertujuan menciptakan keseimbangan antara hak dan kewajiban tenaga kerja. Dengan pengelolaan SDM yang baik, perusahaan dapat meminimalkan konflik yang berpotensi mengganggu operasional. Kesejahteraan karyawan menjadi perhatian penting dalam proses Manajemen SDM. Hal ini menunjukkan bahwa Manajemen SDM tidak hanya mengatur aspek teknis pekerjaan tetapi juga aspek psikologis dan sosial. Oleh karena itu, pengertian Manajemen SDM meliputi dimensi administratif, emosional, dan interpersonal.

b. Tujuan Manajemen SDM

Tujuan utama Manajemen SDM adalah memastikan karyawan mampu memberikan kinerja terbaik sesuai kebutuhan organisasi (Apriadi, 2022). Manajemen SDM berupaya meningkatkan kualitas dan produktivitas tenaga kerja melalui berbagai program pengembangan. Perusahaan memerlukan karyawan yang kompeten agar mampu bersaing dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Oleh karena itu, tujuan Manajemen SDM diarahkan untuk membangun tenaga kerja

yang terampil, profesional, dan siap menghadapi tantangan. Program peningkatan keterampilan menjadi bagian penting dalam mencapai tujuan tersebut. Selain itu, perusahaan perlu mempertahankan kualitas kinerja karyawan secara konsisten. Dengan demikian, tujuan Manajemen SDM berhubungan langsung dengan penguatan kapasitas sumber daya manusia.

Tujuan lain dari Manajemen SDM adalah menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan kondusif (Dewi, 2025). Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi dan menurunkan tingkat stres karyawan. Perusahaan yang mampu menyediakan suasana kerja positif akan mendorong kolaborasi dan loyalitas kerja. Oleh karena itu, Manajemen SDM berperan dalam mengatur keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan karyawan. Pengelolaan lingkungan kerja yang tepat juga akan meningkatkan kinerja karyawan secara menyeluruh. Perusahaan dengan lingkungan kerja kondusif biasanya memiliki karyawan yang lebih produktif. Tujuan ini menjadikan Manajemen SDM sebagai pilar utama dalam menciptakan kesejahteraan kerja.

Manajemen SDM juga bertujuan membangun sistem kompensasi yang adil, transparan, dan berorientasi pada prestasi. Sistem kompensasi yang baik membantu meningkatkan motivasi kerja dan menumbuhkan loyalitas terhadap perusahaan (Isni, 2022). Penghargaan yang sesuai dengan kontribusi karyawan dapat mendorong peningkatan

kinerja secara berkelanjutan. Selain kompensasi, perusahaan perlu menyediakan peluang karier yang jelas bagi karyawan. Manajemen SDM bertanggung jawab merancang sistem promosi dan pengembangan karier sesuai kemampuan individu. Upaya ini memberikan rasa keadilan dan keterlibatan dalam organisasi. Dengan demikian, tujuan manajemen SDM mencakup penghargaan, pengakuan, dan pengembangan karier.

c. Ruang Lingkup Manajemen SDM

Ruang lingkup Manajemen SDM mencakup berbagai fungsi utama yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi. Fungsi pertama adalah rekrutmen, yaitu proses menarik kandidat yang sesuai kebutuhan perusahaan (Lestari, 2023). Setelah rekrutmen, perusahaan melakukan seleksi untuk menentukan individu terbaik yang memenuhi kualifikasi. Rekrutmen dan seleksi yang tepat akan menentukan kualitas sumber daya manusia yang masuk. Proses ini memastikan bahwa tenaga kerja yang diterima memiliki potensi mendukung tujuan organisasi. Selain itu, perencanaan kebutuhan tenaga kerja menjadi bagian awal dalam ruang lingkup Manajemen SDM. Dengan demikian, proses awal pengelolaan SDM memegang peranan penting dalam keberhasilan perusahaan.

Ruang lingkup berikutnya adalah pelatihan dan pengembangan yang bertujuan meningkatkan kemampuan karyawan (Lestari, 2023). Pelatihan dilakukan agar karyawan dapat mengikuti perkembangan

teknologi, proses kerja, dan kebutuhan perusahaan. Pengembangan karier membantu karyawan meningkatkan potensi dan persiapan untuk posisi yang lebih tinggi. Fungsi ini sangat penting karena perubahan lingkungan kerja menuntut peningkatan kompetensi secara terus-menerus. Dengan pelatihan yang baik, perusahaan dapat meningkatkan kualitas dan produktivitas tenaga kerja. Peran manajemen SDM dalam pengembangan karyawan juga menciptakan rasa percaya diri dan motivasi. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan merupakan aspek penting dalam ruang lingkup manajemen SDM.

Penilaian kinerja merupakan bagian penting dalam ruang lingkup manajemen SDM. Proses penilaian ini bertujuan mengevaluasi pencapaian karyawan terhadap target kerja. Evaluasi dilakukan secara berkala untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan individu. Dengan penilaian yang akurat, perusahaan dapat menentukan langkah perbaikan dan pengembangan. Hasil penilaian kinerja digunakan untuk promosi, kompensasi, dan pembinaan karier. Fungsi ini juga membantu perusahaan menjaga standar kualitas kerja. Oleh karena itu, penilaian kinerja merupakan fungsi penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

Ruang lingkup manajemen SDM juga meliputi pengelolaan kompensasi dan hubungan kerja (Sumanti, 2021). Kompensasi diberikan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan kepada perusahaan. Sistem kompensasi yang tepat dapat meningkatkan

motivasi dan loyalitas tenaga kerja. Selain itu, hubungan kerja yang harmonis menjadi elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Manajemen SDM bertugas menjaga komunikasi yang baik antara karyawan dan pihak manajemen. Hubungan kerja yang baik dapat mengurangi potensi konflik dan meningkatkan efektivitas kerja. Oleh karena itu, pengelolaan kompensasi dan hubungan kerja menjadi aspek terakhir yang melengkapi ruang lingkup manajemen SDM.

d. Fungsi Manajemen SDM

Fungsi manajemen SDM mencakup fungsi manajerial yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Perencanaan dilakukan untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja dan strategi pengembangannya (Wahyuni, 2021). Pengorganisasian bertujuan mengatur struktur kerja agar semua karyawan dapat bekerja secara terkoordinasi. Pengarahan dilakukan untuk memberikan instruksi dan motivasi kepada karyawan. Pengawasan dilakukan untuk memastikan semua kegiatan sesuai standar perusahaan. Fungsi manajerial ini membantu perusahaan menjaga konsistensi operasional. Dengan demikian, fungsi manajerial menjadi landasan utama dalam pengelolaan SDM.

Fungsi operasional manajemen SDM mencakup rekrutmen, seleksi, penempatan, dan orientasi karyawan baru. Proses ini memastikan bahwa tenaga kerja yang direkrut sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Rekrutmen dilakukan untuk menjaring kandidat terbaik

dari berbagai sumber. Seleksi digunakan untuk memilih individu yang memiliki kualifikasi paling sesuai. Penempatan dilakukan agar karyawan bekerja pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya. Orientasi membantu karyawan baru memahami budaya organisasi. Oleh karena itu, fungsi operasional menjadi inti dari proses penciptaan tenaga kerja berkualitas.

Fungsi manajemen SDM juga mencakup pelatihan, kompensasi, dan pengelolaan hubungan kerja. Pelatihan bertujuan meningkatkan kemampuan karyawan agar dapat bekerja lebih efektif (Wijaya, 2022). Kompensasi diberikan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi dan pencapaian kerja. Hubungan kerja dikelola agar komunikasi dan interaksi di dalam organisasi berjalan harmonis. Manajemen SDM juga bertugas memastikan bahwa hak dan kewajiban karyawan terpenuhi. Pengelolaan hubungan kerja yang baik dapat meningkatkan kolaborasi antar karyawan. Oleh karena itu, fungsi SDM mencakup pembinaan dan penyediaan lingkungan kerja yang kondusif.

Fungsi lain dari manajemen SDM adalah menjaga keselamatan dan kesehatan kerja di lingkungan perusahaan (Wijaya, 2022). Keselamatan kerja menjadi faktor penting untuk mengurangi risiko kecelakaan dan gangguan kesehatan. Perusahaan harus menyediakan fasilitas dan prosedur yang mendukung keselamatan kerja. Kesehatan kerja berperan penting dalam menjaga stamina dan produktivitas karyawan. Manajemen SDM memastikan seluruh elemen keselamatan

diterapkan secara konsisten. Lingkungan kerja yang aman akan meningkatkan kenyamanan dan kelancaran aktivitas operasional. Oleh sebab itu, keselamatan dan kesehatan kerja menjadi fungsi vital dalam manajemen SDM.

2. Jam Kerja

a. Pengertian Jam Kerja

Jam kerja merupakan sistem pengaturan waktu yang digunakan perusahaan untuk menentukan kapan karyawan mulai dan menyelesaikan pekerjaan sebagaimana diatur dalam ketentuan operasional perusahaan (Siregar, 2021). Pengaturan ini meliputi penentuan durasi kerja, waktu masuk, waktu pulang, serta mekanisme rotasi sesuai kebutuhan organisasi. Dalam manajemen sumber daya manusia, jam kerja membantu perusahaan mengatur beban kerja agar tidak terjadi ketidakseimbangan antar unit. Pengaturan tersebut memastikan bahwa kegiatan operasional dapat berjalan secara berkesinambungan. Selain itu, jam kerja memberikan kejelasan bagi karyawan mengenai struktur waktu bekerja setiap hari. Dengan demikian, jam kerja merupakan komponen dasar dalam mengatur kelancaran proses kerja perusahaan.

Dalam pelaksanaannya, setiap perusahaan menerapkan jam kerja yang berbeda sesuai jenis industri dan skala operasionalnya (Sumanti, 2021). Perusahaan dengan sistem layanan penuh, seperti

manufaktur dan jasa kebersihan, sering menerapkan *shift* untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja sepanjang waktu. Jam kerja membantu mengatur kebutuhan tenaga kerja sesuai tingkat aktivitas pada setiap jam tertentu. Penjadwalan yang terstruktur juga mencegah terjadinya kekosongan tenaga kerja pada saat beban kerja meningkat. Dengan adanya jam kerja yang konsisten, proses koordinasi antardepartemen dapat berlangsung efisien. Pengaturan ini juga menjadi acuan bagi perusahaan dalam memonitor kepatuhan terhadap waktu kerja. Hal tersebut menjadikan jam kerja sebagai fondasi perencanaan SDM perusahaan.

Jam kerja tidak hanya berkaitan dengan kebutuhan operasional, tetapi juga berpengaruh pada keseimbangan kehidupan kerja karyawan (Noorrahman, 2022). Jam kerja yang teratur membantu karyawan mengatur aktivitas pribadi tanpa terganggu oleh tuntutan pekerjaan yang tidak menentu. Selain itu, jam kerja yang terstruktur dapat menurunkan tingkat stres dan kelelahan fisik. Perusahaan yang mampu mengatur jam kerja dengan baik akan membentuk lingkungan kerja yang lebih sehat. Pengaturan tersebut juga meningkatkan motivasi karena karyawan memiliki kepastian mengenai ritme kerja harian. Jika diterapkan secara tepat, jam kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan karena memberikan rasa nyaman dalam bekerja. Oleh sebab itu, jam kerja sangat berkaitan dengan kualitas pengalaman kerja karyawan.

Selain itu, jam kerja juga berfungsi menjaga kedisiplinan dan mengontrol durasi kerja agar sesuai standar operasional (Rahman, 2021). Pengaturan tersebut membantu perusahaan menghindari ketidakteraturan jam kerja yang dapat menghambat pencapaian target produksi. Struktur jam kerja yang jelas menjadi indikator dalam menilai tingkat kepatuhan dan integritas karyawan. Jam kerja juga mempertegas batasan tanggung jawab antara waktu kerja dan waktu istirahat. Selain mengendalikan disiplin, pengaturan ini membantu menciptakan stabilitas budaya kerja di lingkungan perusahaan. Dengan demikian, jam kerja tidak hanya berfungsi sebagai pedoman waktu, tetapi juga instrumen pengendalian perilaku kerja. Hal tersebut membuat jam kerja menjadi elemen penting dalam menjaga performa tenaga kerja.

b. Aspek Jam Kerja

Jam kerja merupakan salah satu faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan dengan pengaturan waktu kerja yang mempengaruhi produktivitas dan efektivitas kerja karyawan. Pengaturan jam kerja yang baik dapat membantu perusahaan mencapai target kerja secara optimal sekaligus menjaga kondisi fisik dan psikologis karyawan. Sebaliknya, jam kerja yang terlalu panjang atau tidak teratur dapat menimbulkan kelelahan kerja dan menurunkan kinerja karyawan (Nelson, 2023).

Aspek jam kerja dalam penelitian ini dapat dijelaskan melalui beberapa indikator sebagai berikut:

1. Lama Jam Kerja

Lama jam kerja merupakan jumlah waktu yang digunakan karyawan untuk bekerja dalam satu hari atau satu minggu sesuai dengan ketentuan perusahaan. Lama jam kerja yang terlalu panjang dapat menyebabkan kelelahan fisik maupun mental sehingga berpotensi menurunkan produktivitas kerja.

2. Sistem Shift Kerja

Sistem shift kerja merupakan pengaturan waktu kerja yang membagi karyawan ke dalam beberapa kelompok waktu kerja seperti shift pagi, siang, dan malam. Sistem shift diterapkan untuk menjaga keberlangsungan operasional perusahaan terutama pada organisasi yang beroperasi selama 24 jam.

3. Lembur Kerja

Lembur kerja merupakan waktu kerja tambahan yang dilakukan di luar jam kerja normal untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu. Lembur dapat membantu perusahaan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat, namun apabila dilakukan secara berlebihan dapat menimbulkan kelelahan kerja.

4. Waktu Istirahat

Waktu istirahat merupakan waktu yang diberikan kepada karyawan untuk memulihkan kondisi fisik dan mental setelah melakukan aktivitas kerja. Waktu istirahat yang cukup dapat meningkatkan konsentrasi serta menjaga kesehatan karyawan dalam bekerja.

5. Pengaturan Jadwal Kerja

Pengaturan jadwal kerja berkaitan dengan keteraturan dan kejelasan pembagian waktu kerja yang diterapkan oleh perusahaan. Jadwal kerja yang teratur memudahkan karyawan dalam mengatur keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi..

c. Faktor yang Mempengaruhi Jam Kerja

Faktor utama yang mempengaruhi jam kerja adalah karakteristik pekerjaan dan tingkat kebutuhan operasional perusahaan (Nurhasanah, 2022). Pekerjaan yang membutuhkan pemantauan berkelanjutan biasanya menerapkan sistem *shift*. Selain itu, tingkat permintaan layanan juga memengaruhi bagaimana jam kerja disusun. Perusahaan perlu menyesuaikan jumlah tenaga kerja dengan fluktuasi aktivitas harian. Karakteristik pekerjaan menentukan intensitas dan durasi jam kerja yang dibutuhkan. Jam kerja juga dipengaruhi oleh kapasitas produksi atau beban kerja setiap unit. Dengan demikian, karakteristik pekerjaan menjadi faktor yang sangat menentukan jam kerja.

Permintaan konsumen dan dinamika operasional harian turut memengaruhi penetapan jam kerja. Ketika tingkat permintaan meningkat, perusahaan mungkin perlu menambah *shift* atau memperpanjang jam operasional (Siregar, 2021). Jam kerja juga perlu disesuaikan dengan musim tertentu yang memengaruhi jumlah pekerjaan. Selain itu, jam kerja dipengaruhi oleh kebutuhan koordinasi antar unit dalam perusahaan. Jam kerja dapat berubah sesuai prioritas

perusahaan pada periode tertentu. Pengaturan jam kerja yang baik membantu perusahaan menghadapi ketidakpastian permintaan. Oleh karena itu, permintaan layanan menjadi faktor penting dalam penyusunan jam kerja.

Perkembangan teknologi juga menjadi salah satu faktor penting yang mengubah jam kerja modern (Sari, 2022). Teknologi memungkinkan munculnya kerja jarak jauh, kerja fleksibel, dan sistem monitoring berbasis digital. Perusahaan dapat menggunakan teknologi untuk mengoptimalkan koordinasi meskipun karyawan tidak berada dalam lokasi yang sama. Jam kerja berbasis teknologi juga meningkatkan efisiensi kerja dan memperluas ruang fleksibilitas. Selain itu, teknologi membantu perusahaan memantau performa kerja secara real time. Perubahan teknologi turut memengaruhi jenis pekerjaan yang dapat dilakukan dari luar kantor. Dengan demikian, digitalisasi menciptakan variasi jam kerja baru.

Faktor lain seperti jumlah tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, serta preferensi karyawan juga memengaruhi penyusunan jam kerja (Santoso, 2023). Ketika jumlah tenaga kerja terbatas, perusahaan harus menyesuaikan pembagian jam kerja agar beban tidak terlalu berat. Jam kerja juga perlu memperhatikan faktor K3 agar tidak menimbulkan kelelahan yang berpotensi menyebabkan kecelakaan kerja. Selain itu, preferensi karyawan mengenai jam kerja menjadi pertimbangan untuk menjaga motivasi dan kinerja karyawan.

Perusahaan biasanya menyeimbangkan kebutuhan operasional dengan kondisi psikologis karyawan. Faktor-faktor tersebut membuat jam kerja perlu disusun secara adaptif. Dengan demikian, faktor internal dan eksternal bersama-sama membentuk jam kerja yang diterapkan perusahaan.

d. Indikator Jam Kerja

Indikator jam kerja digunakan untuk menggambarkan bagaimana pengaturan waktu kerja diterapkan dan dirasakan oleh karyawan dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya. Indikator-indikator ini berfungsi untuk mengukur sejauh mana sistem jam kerja yang diterapkan perusahaan mampu mendukung kenyamanan kerja serta meminimalkan dampak negatif terhadap kondisi fisik dan psikologis karyawan (Siregar, 2021).

Menurut (Siregar, 2021) indikator jam kerja dalam penelitian ini meliputi beberapa aspek sebagai berikut:

1. Durasi Kerja

Durasi kerja menunjukkan lamanya waktu kerja yang dijalani karyawan dalam satu hari kerja. Durasi kerja yang sesuai dengan kemampuan karyawan dan disertai waktu istirahat yang memadai dapat membantu menjaga stamina dan produktivitas kerja, sedangkan durasi kerja yang terlalu panjang berpotensi menimbulkan kelelahan dan menurunkan kualitas kerja.

2. Jadwal Kerja

Jadwal kerja berkaitan dengan kejelasan pembagian waktu kerja yang ditetapkan oleh perusahaan, termasuk pengaturan *shift* kerja. Jadwal kerja yang terstruktur dan konsisten memudahkan karyawan dalam menyesuaikan aktivitas kerja dan kehidupan pribadi, sehingga dapat meningkatkan kenyamanan dan stabilitas kerja.

3. Rotasi *Shift*

Rotasi *shift* menggambarkan sistem pergantian waktu kerja yang diterapkan kepada karyawan dalam periode tertentu. Rotasi *shift* yang direncanakan dengan baik dapat mengurangi kejenuhan kerja, sedangkan rotasi *shift* yang tidak teratur dapat mengganggu pola tidur dan berdampak pada kondisi fisik karyawan.

4. Kelelahan Kerja

Kelelahan kerja merupakan kondisi menurunnya kemampuan fisik dan mental karyawan akibat tuntutan jam kerja. Tingkat kelelahan kerja dapat menjadi indikator penting untuk menilai apakah pengaturan jam kerja telah sesuai atau justru memberikan beban kerja yang berlebihan bagi karyawan.

5. Fleksibilitas Waktu

Fleksibilitas waktu mencerminkan tingkat keleluasaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam menyesuaikan jam kerja dengan kebutuhan pribadi. Fleksibilitas waktu yang baik dapat membantu karyawan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan

pribadi, sehingga berdampak positif terhadap kenyamanan dan kinerja karyawan.

3. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut (Mangkunegara, A. P., 2017), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai saat melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Definisi ini menekankan pada pencapaian hasil kerja, yang dapat diukur baik dari segi jumlah maupun kualitas pekerjaan. Selain itu, ada (Robbins, S. P., & Judge, T. A., 2019) mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang dicapai oleh seseorang berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh organisasi. Ada dua aspek kinerja: hasil akhir dan proses.

Kinerja karyawan atau pegawai memengaruhi jumlah kontribusi mereka kepada organisasi. Kinerja perusahaan yang lebih baik memengaruhi operasi perusahaan dalam jangka panjang. Menurut (Rivai, 2011), kinerja didefinisikan sebagai perilaku nyata yang ditunjukkan oleh setiap orang dan ditunjukkan sebagai kinerja kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peran mereka dalam perusahaan.

Dijelaskan oleh (Widodo, D. S., & Yandi, A., 2022) bahwa kinerja karyawan adalah salah satu cara untuk mengetahui seberapa

besar sumber daya manusia suatu perusahaan telah berkontribusi pada kemajuan atau tidak. Sangat penting untuk mencapai tujuan terbaik perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia yang jelas melalui berbagai kebijakan perusahaan yang menguntungkan karyawan dan perusahaan. Namun, kinerja karyawan akan lebih baik jika semua karyawan menjadi lebih sadar diri dan benar-benar berkomitmen untuk melaksanakan tugas dan kewajiban mereka sendiri. Kinerja karyawan berdampak pada tidak hanya individu, tetapi juga pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan, menurut (Armstrong, 2014). Kinerja karyawan merupakan hasil dari pekerjaan yang memiliki korelasi kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi.

Setiyadi, *et al* (2016) Dalam penelitiannya, fokusnya adalah kualitas kehidupan kerja dan kinerja karyawan. Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan termasuk motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, disiplin kerja, budaya kerja, komunikasi, komitmen, jabatan, kualitas kehidupan kerja, pelatihan, kompensasi, dan kinerja karyawan.

b. Teori Kinerja Karyawan

Banyak teori-teori baru yang muncul dan berkembang dengan adanya pengaruh dari ilmu-ilmu lain ini yang menjadikan semua bidang ilmu dapat memberikan lebih banyak dan lebih luas kontribusinya dari sebelumnya. Teori motivasi, teori *planned*

behaviour, teori Stewardship, dan teori goal setting. Ke empat teori tersebut memudahkan bagi organisasi atau individu untuk memperoleh wawasan terkait faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan meningkat berdampak tercapainya tujuan organisasi.

Menurut (Yuniarti, 2021) Salah satu teori yang dapat membantu kinerja karyawan adalah teori motivasi, tindakan yang direncanakan, pengawasan, dan tujuan yang ditetapkan. Dalam teori motivasi, asas-asas berikut disebutkan: Asas Mengikutsertakan, Asas Komunikasi, Asas Pengakuan, Asas Wewenang, dan Asas Perhatian Timbal Balik. Tiga faktor dalam teori perilaku yang direncanakan menentukan munculnya niat untuk berperilaku. Mereka adalah keyakinan berperilaku, keyakinan normatif, dan keyakinan kontrol. Sikap terhadap perilaku, persepsi kontrol perilaku, dan norma subjektif.

Dalam teori stewardship, manajemen dimotivasi oleh sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi daripada tujuan individu. Menurut teori setting tujuan, konten (nilai) dan tujuan (niat) menentukan perilaku seseorang. Pengembangan karyawan, lingkungan kerja, sistem penghargaan, perilaku, dan gaya kepemimpinan adalah metrik kinerja karyawan yang digunakan.

c. Faktor–Faktor Kinerja Karyawan

Karena sumber daya manusia memainkan peran utama dalam aktifitas organisasi atau pekerjaan tersebut, keberhasilan suatu

pekerjaan sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang efektif. Penilaian sumber daya manusia dapat dilakukan dengan melihat bagaimana mereka melakukan pekerjaan.

Dalam bidang sumber daya manusia, kinerja karyawan sangat penting untuk mencapai kinerja terbaik bagi karyawannya sendiri dan perusahaan. Untuk mencapai kinerja yang diharapkan perusahaan, tentunya perlu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan termasuk efisiensi dan efektifitas, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, inisiatif, dan disiplin (Daulay, 2019)

Menurut Siamnjuntak (2005) dalam (Devita, 2017) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya :

- 1) Faktor individu adalah kemampuan dan keterampilan seseorang untuk melakukan pekerjaan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi seseorang, yang dapat dibagi menjadi dua kategori: kemampuan dan keterampilan kerja serta motivasi dan etos kerja.
- 2) Faktor dukungan organisasi, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat mereka bekerja untuk melakukan pekerjaan mereka. Pengorganisasian, penyediaan prasarana dan sarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, dan kondisi dan syarat kerja adalah beberapa bentuk dukungan yang dapat diberikan. Pengorganisasian bertujuan untuk memberi semua orang pemahaman yang jelas tentang tujuan yang ingin dicapai dan langkah-langkah yang harus

diambil untuk mencapainya. Setiap individu harus memiliki dan memahami uraian yang jelas tentang tugas dan jabatan yang diberikan.

- 3) Dukungan manajemen, kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemamouan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal

d. Manfaat Kinerja Karyawan

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya (Nisyak, 2016)

Kinerja karyawan yang tinggi sangatlah di harapkan oleh perusahaan terserbut. Semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan akan dapat bertahan dalam persaingan global. Keberhasilan suatu usaha sangat ditentukan oleh orang-orang

yang berada di dalam perusahaan. Kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat dominan dalam meningkatkan keuntungan perusahaan

e. Indikator Kinerja Karyawan

Untuk menilai kinerja karyawan secara objektif, perusahaan menggunakan beberapa indikator utama sebagai berikut (Sari, 2022):

a) Kualitas Kerja

Kualitas kerja menilai tingkat ketelitian, kerapian, dan kesempurnaan hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Pada perusahaan jasa, kualitas kerja mencerminkan kemampuan karyawan untuk meminimalkan kesalahan, menjaga konsistensi layanan, dan mematuhi prosedur operasional standar (SOP). Dalam praktik penilaian di PT ISS Indonesia Site Adaro Dahai, kualitas kerja diukur berdasarkan jumlah kesalahan kerja yang dilakukan karyawan, yaitu karyawan dengan 0–1 kesalahan diberi nilai 5, 2–3 kesalahan nilai 4, 4–5 kesalahan nilai 3, 6–7 kesalahan nilai 2, dan lebih dari 7 kesalahan diberi nilai 1.

b) Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja mengukur seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan dalam periode tertentu sesuai target yang ditetapkan perusahaan. Indikator ini penting untuk menilai produktivitas individu dan tim. Dalam praktiknya, kuantitas kerja dapat diukur melalui jumlah area layanan yang selesai dibersihkan, jumlah laporan atau dokumen yang diselesaikan, atau

jumlah tugas rutin yang diselesaikan tepat waktu. Penilaian di PT ISS Indonesia Site Adaro Dahai, kuantitas kerja diukur berdasarkan persentase pencapaian target kerja, yaitu karyawan yang mencapai $\geq 100\%$ target diberi nilai 5, 90–99% nilai 4, 80–89% nilai 3, 70–79% nilai 2, dan kurang dari 70% diberi nilai 1.

c) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu menilai kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan atau keterlambatan karyawan. Kemampuan ini sangat penting dalam menjaga alur operasional, menghindari keterlambatan layanan, dan memastikan koordinasi antar tim berjalan lancar. Pada perusahaan PT ISS Indonesia Site Adaro Dahai, ketepatan waktu diukur berdasarkan frekuensi keterlambatan, yaitu karyawan dengan 0–1 kali keterlambatan diberi nilai 5, 2–3 kali nilai 4, 4–5 kali nilai 3, 6–7 kali nilai 2, dan lebih dari 7 kali keterlambatan diberi nilai 1.

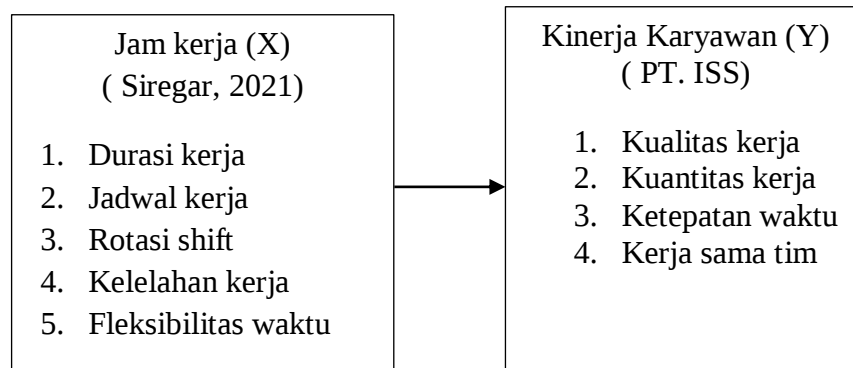
d) Kerja Sama Tim

Kerja sama tim mencerminkan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja maupun atasan dalam mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama. Aspek ini meliputi komunikasi efektif, sikap saling mendukung, dan kontribusi aktif dalam penyelesaian tugas kelompok. Karyawan yang memiliki kemampuan kerja sama tim yang baik dapat memperkuat sinergi

tim, mengurangi konflik internal, dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. PT ISS Indonesia Site Adaro Dahai, kerja sama tim diukur berdasarkan jumlah konflik atau keluhan dalam tim kerja, yaitu karyawan tanpa konflik/keluhan diberi nilai 5, 1 konflik nilai 4, 2–3 konflik nilai 3, 4–5 konflik nilai 2, dan lebih dari 5 konflik diberi nilai 1.

C. Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran penelitian ini menggambarkan hubungan antara jam kerja dan kinerja karyawan berdasarkan teori dan temuan penelitian sebelumnya. Jam kerja berperan sebagai variabel yang memengaruhi kondisi psikologis, fisik, dan persepsi keadilan karyawan dalam organisasi (Siregar, 2021). Ketidaksesuaian jam kerja dapat menimbulkan stres dan kelelahan yang berdampak pada rendahnya kepuasan kerja (Prasetyo, 2021). Sebaliknya, jam kerja yang memberikan fleksibilitas dapat meningkatkan motivasi dan kenyamanan bekerja. Temuan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti lingkungan kerja dan beban kerja dapat memengaruhi hubungan ini. Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya, jam kerja diperkirakan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hubungan ini menjadi dasar penyusunan kerangka pemikiran dalam penelitian ini.

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual

Sumber : Diolah Peneliti, 2026

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang kebenarannya masih perlu diuji secara empiris melalui analisis data. Berdasarkan kerangka konseptual serta landasan teori yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H_1 : Jam kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT ISS Indonesia Site Adaro Dahai.

H_0 : Jam kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT ISS Indonesia Site Adaro Dahai.