**JUMANSI : Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi Medan**
Volume :8 | Nomor 1 | Januari 2026 | E-ISSN : 2797-6238|
https://jurnal.itscience.org/index.php/jumansi

# Dampak Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Konsultan Pajak

**Author:**
Anggono[1]
Siti Aisyah Nasution[2]
Sauh Hwee Teng[3]
Tarwiyah[4]
Ahmad Saputra[5]
Ari Irawan[6]
Corinna Wongsosudono[7]

**Afiliation:**
Universitas IBBI[1,4,5,6,7]
Universitas Prima Indonesia[2,3]

**Corresponding email**
anggono50@gmail.com

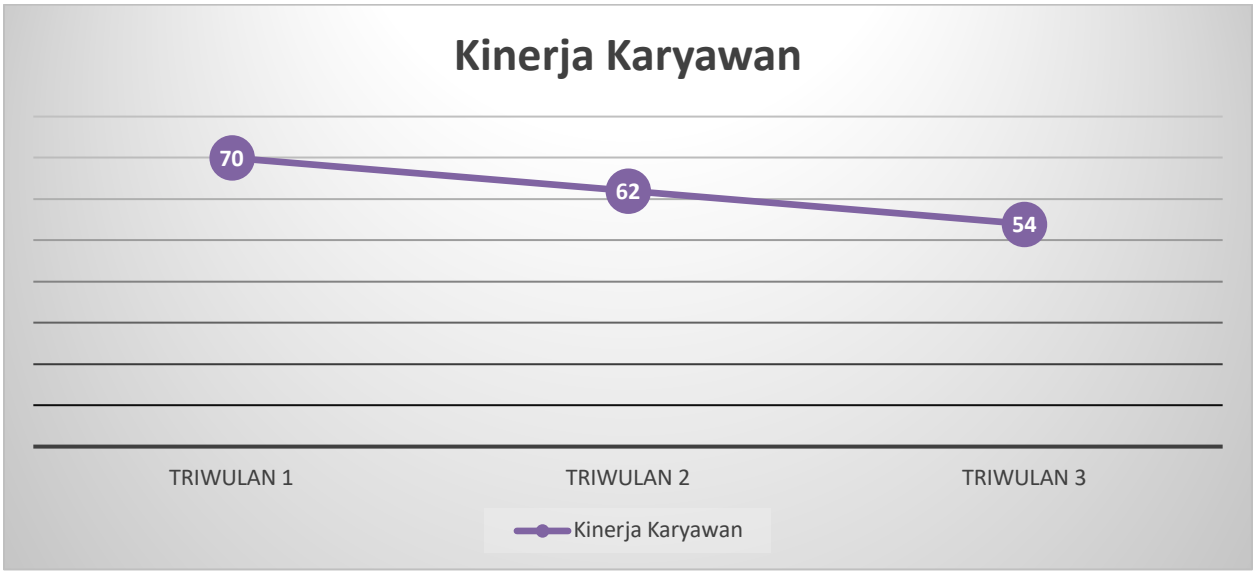
*This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License*

**Abstrak**:
**Latar belakang:** Penelitian ini berfokus pada permasalahan kinerja karyawan dengan mengkaji pengaruh beban kerja terhadap kinerja di kantor konsultan pajak. Studi ini bertujuan membandingkan kinerja karyawan yang menangani tiga kasus dengan mereka yang menangani lima kasus selama periode tiga bulan.
**Metode penelitian:** Penelitian ini menggunakan desain quasi-experimental dengan kelompok non-ekivalen. Sampel penelitian terdiri dari 32 karyawan yang dipilih secara acak dari sebuah firma konsultan pajak. Data dikumpulkan menggunakan lembar observasi kinerja karyawan yang telah divalidasi sebelumnya. Analisis data dilakukan melalui statistik deskriptif, uji normalitas, uji homogenitas, dan uji independent samples t-test untuk mengetahui perbedaan kinerja antara dua kelompok karyawan yang memiliki beban kerja berbeda.
**Hasil penelitian:** Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja karyawan yang menangani tiga kasus dan lima kasus. Karyawan yang menangani tiga kasus memiliki rata-rata skor kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang menangani lima kasus. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan beban kerja berdampak negatif terhadap kinerja karyawan, di mana semakin banyak kasus yang ditangani, semakin rendah kualitas kinerja yang dihasilkan.
**Kesimpulan:** Penelitian ini menyimpulkan bahwa beban kerja tinggi berdampak negatif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, manajer perlu mengatur beban kerja secara seimbang, dan penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel seperti tekanan waktu, pengalaman, dan kompetensi karyawan untuk pemahaman yang lebih mendalam.

**Kata kunci**: Agency Theory, Beban Kerja, Kinerja Karyawan, Pajak

## Pendahuluan

Kinerja karyawan yang rendah merupakan permasalahan klasik yang kerap dihadapi oleh perusahaan. Dalam sektor jasa, khususnya jasa akuntansi, kinerja karyawan memegang peranan yang sangat penting karena kualitas laporan keuangan klien sangat bergantung pada hasil kerja karyawan. Di Kantor Konsultan Pajak The One, kinerja karyawan dilaporkan mengalami tren penurunan dalam sembilan bulan terakhir, sebagaimana terlihat pada grafik berikut.




**Gambar 1. Data Penurunan Kinerja Karyawan**

Sumber: Hasil pengolahan data oleh penulis

Berdasarkan grafik kinerja karyawan dari Triwulan pertama hingga Triwulan ketiga, terlihat adanya penurunan yang konsisten. Pada Triwulan pertama, kinerja karyawan tercatat sebesar 70, kemudian menurun menjadi 62 pada Triwulan kedua, dan kembali turun menjadi 54 pada Triwulan ketiga. Penurunan dari Triwulan pertama ke Triwulan kedua sebesar 8 poin, dan dari Triwulan kedua ke Triwulan ketiga juga sebesar delapan poin, sehingga total penurunan kinerja mencapai 16 poin dalam tiga triwulan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan terus mengalami penurunan dari waktu ke waktu.

Kondisi tersebut dapat menjadi indikasi adanya faktor internal maupun eksternal yang memengaruhi performa karyawan, seperti meningkatnya beban pekerjaan, keterbatasan sumber daya, maupun permasalahan dalam manajemen kerja. Jika tren ini terus berlanjut, dikhawatirkan akan berdampak lebih besar pada pencapaian target organisasi secara keseluruhan. Hasil wawancara di lapangan juga mendukung temuan ini, di mana kinerja karyawan pada bagian Accounting dilaporkan mengalami penurunan secara terus-menerus. Beban kerja yang tinggi diprediksikan membuat para akuntan kesulitan menyelesaikan laporan keuangan bulanan maupun triwulanan perusahaan, sehingga berdampak pada menurunnya kualitas kinerja.

Jika fenomena yang telah diuraikan sebelumnya ditinjau melalui perspektif *Agency Theory*, maka muncul *agency problem* yang disebabkan oleh perbedaan kepentingan antara perusahaan dan karyawan, keterbatasan sumber daya, serta beban kerja yang tinggi (Hendrastuti & Harahap, 2023). Bagi perusahaan, penambahan beban kerja dipandang sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas dan laba, salah satunya melalui pemberian proyek tambahan. Namun, bagi karyawan, beban kerja yang tinggi seringkali dianggap sebagai tekanan berlebih yang dapat menimbulkan kelelahan fisik maupun mental, menurunkan motivasi, dan berdampak pada penurunan kualitas laporan keuangan. Ketidakseimbangan antara beban kerja dapat memicu konflik kepentingan, di mana karyawan lebih fokus pada kuantitas penyelesaian tugas daripada kualitasnya (Jensen & Meckling, 1976).

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang belum konsisten, di mana beberapa studi menemukan pengaruh positif dan signifikan (Rahmawati et al., 2024; Soepriyanto et al., 2023; Güney & Kaya, 2024; Sugita et al., 2024; Apriliani et al., 2023), sementara studi lainnya menemukan pengaruh negatif yang signifikan (Fitriya et al., 2025; Giroth & Kasmir, 2024; Zamri et al., 2024). Ketidaksesuaian temuan ini mengindikasikan adanya celah empiris yang perlu dikaji lebih lanjut, terutama dalam konteks pekerjaan profesional seperti akuntansi dan perpajakan.

Berbeda dari mayoritas studi sebelumnya yang menggunakan metode regresi (Apriliani et al., 2023; Fitriya et al., 2025; Giroth & Kasmir, 2024; Güney & Kaya, 2025; T. Rahmawati et al., 2024; Soepriyanto et al., 2023; Sugita et al., 2024; Zamri et al., 2024), penelitian ini menerapkan pendekatan eksperimen guna memperoleh hasil yang lebih objektif dan mengatasi keterbatasan metodologis pada studi-studi sebelumnya. Dalam eksperimen ini, dua skenario kerja diterapkan: kelompok eksperimen diberikan beban kerja berupa tiga kasus dalam tiga bulan, sementara kelompok kontrol tetap mengikuti kebijakan lama, yaitu lima kasus dalam periode yang sama. Pendekatan ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih akurat mengenai beban kerja yang optimal, serta implikasinya terhadap kinerja karyawan, khususnya dalam konteks pekerjaan profesional seperti akuntansi dan perpajakan.

Rumusan masalah dalam penelitian ini difokuskan pada pertanyaan apakah terdapat perbedaan kinerja antara karyawan yang diberikan beban kerja tiga kasus dengan karyawan yang diberikan beban kerja lima kasus dalam periode tiga bulan di Kantor Konsultan Pajak The One. Dari sudut pandang akuntansi perilaku, perbedaan beban kerja tersebut diperkirakan memengaruhi perilaku kerja karyawan, baik dalam hal motivasi, ketelitian, maupun kemampuan menyelesaikan laporan keuangan dan perpajakan secara tepat waktu. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara empiris bagaimana variasi beban kerja dapat menimbulkan perbedaan perilaku dan kinerja karyawan di divisi akuntansi.

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat teoretis dan praktis. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian akuntansi perilaku dan manajemen sumber daya manusia dengan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan dalam konteks kantor konsultan pajak. Secara praktis, penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen dalam merancang kebijakan pembagian beban kerja yang lebih proporsional sehingga dapat meminimalisasi stres kerja, meningkatkan motivasi, dan menciptakan perilaku kerja yang lebih produktif.

## Studi Literatur

### Teori Agensi

Teori Agensi adalah teori yang dikemukakan oleh dua orang akademisi, yaitu Jensen & Meckling (1976), yang membahas tentang konflik kepentingan antara pemilik perusahaan dan manajemen. Konflik kepentingan yang dimaksud adalah perbedaan tujuan antara pemilik dan manajemen, yang sering kali membuat tindakan yang diambil oleh manajemen tidak sejalan dengan kepentingan pemilik (Hendrastuti & Harahap, 2023). Teori ini digunakan karena dalam konteks Kantor Konsultan Pajak The One, penurunan kinerja karyawan selama tiga triwulan terakhir bisa jadi disebabkan oleh tekanan kerja yang berlebihan dari perusahaan. Beban kerja yang tinggi memang ditujukan untuk meningkatkan produktivitas, tetapi kenyataannya justru membuat karyawan kelelahan, kehilangan motivasi, dan akhirnya berdampak pada menurunnya kinerja.

### Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah wujud hasil kerja yang didapatkan oleh seorang pegawai setelah bekerja sesuai dengan standar yang diberlakukan perusahaan dan dievaluasi secara periodesasi(Giroth & Kasmir, 2024). Selanjutnya, kinerja karyawan adalah hasil pelaksanaan tugas sesuai pengalaman dan kemampuan dalam waktu tertentu (Apriliani et al., 2023). Dengan demikian, kinerja karyawan adalah prestasi karyawan yang dicapai karyawan setelah menyelesaikan kewajiban yang diberikan perusahaan.

Mengkaji kinerja karyawan memiliki manfaat penting, yaitu untuk mengetahui sejauh mana individu mampu mencapai sasaran kerja, memenuhi harapan, serta mencapai standar dan tujuan organisasi (Zamri et al., 2024). Melalui kajian ini, kantor konsultan pajak dapat menentukan langkah-langkah strategis yang perlu diterapkan kepada karyawan guna meningkatkan kualitas layanan serta mendorong pengembangan potensi karyawan secara berkelanjutan.

Banyak faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dalam sebuah organisasi, baik dari sisi internal maupun eksternal. Faktor internal membahas tentang kompetensi individu dan komitmen emosional. Kompetensi merupakan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas secara efektif, sedangkan komitmen emosional adalah taraf keterikatan perasaan karyawan terhadap organisasi (Chen, 2024).

Sementara itu, Chen (2024) juga menyatakan bahwa faktor-faktor eksternal meliputi gaji dan tunjangan, manajemen organisasi, komitmen organisasi, serta desain pekerjaan. Gaji yang adil dan sistem manajemen yang baik dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Selain itu, penghargaan dan kesempatan pengembangan dari organisasi turut memperkuat loyalitas dan motivasi karyawan. Desain pekerjaan yang baik juga membuat karyawan merasa lebih bertanggung jawab dan termotivasi untuk memberikan kinerja yang optimal.

## Beban Kerja

Beban kerja merupakan seluruh aktivitas karyawan yang diwajibkan untuk diselesaikan dalam kurun waktu yang ditetapkan perusahaan (T. Rahmawati et al., 2024). Pendapat lain menyatakan bahwa beban kerja adalah semua tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu (Giroth & Kasmir, 2024). Dari uraian diatas, beban kerja adalah pekerjaan yang diberikan kepada karyawan untuk diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

Beban kerja timbul dikarenakan kumpulan tugas yang harus diselesaikan, sementara waktu yang diberikan tidak mencukupi untuk menyelesaikan tugas yang diberikan perusahaan (T. Rahmawati et al., 2024). Beban kerja memiliki manfaat yang positif dan negatif tergantung dari sudut pandang yang dinilai. Beban kerja dapat memberikan motivasi kepada karyawan agar mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan (T. Rahmawati et al., 2024; Soepriyanto et al., 2023).

Selain itu, beban kerja yang tinggi juga bisa meningkatkan kinerja pegawai, sehingga kinerja perusahaan jadi lebih baik (Sugita et al., 2024). Dua penelitian lain juga menyebutkan bahwa semakin tinggi beban kerja, semakin tinggi kinerja karyawan (Apriliani et al., 2023; Güney & Kaya, 2025).

Sebaliknya, beban kerja yang tinggi juga memberikan dampak negatif kepada kinerja karyawan karena menimbulkan stress yang berlebihan jika karyawan tidak mampu menyelesaikannya dengan baik (Fitriya et al., 2025). Pendapat lain juga menyatakan bahwa beban kerja yang tinggi dapat mengurangi kesehatan fisik, maupun mental karyawan, apabila kapasitas karyawan tidak sanggup menampung pekerjaan yang diberikan (Zamri et al., 2024). Selanjutnya, beban kerja yang tinggi akan menghambat kinerja perusahaan apabila karyawan tidak mampu menyelesaikannya dengan baik (Güney & Kaya, 2025).

Untuk memitigasi kesenjangan empirikal tersebut, manajer perlu melakukan organisasi beban kerja agar mampu mencapai kinerja karyawan yang tinggi tanpa memberikan beban kerja yang berlehihan. Hal ini dilakukan karena beban kerja merupakan faktor krusial yang membentuk kinerja karyawan (Zamri et al., 2024). Oleh karena itu, manajer perlu mengevaluasi pembagian tugas dan tenggat waktu secara berkala dengan mempertimbangkan kapasitas karyawan guna mencegah kelebihan beban kerja dan stres kerja (Fitriya et al., 2025).

## Kerangka Berpikir

Kinerja karyawan yang menurun merupakan masalah umum yang sering dihadapi perusahaan. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan menjadi hal yang penting agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Salah satu faktor yang diprediksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah beban kerja (Zamri et al., 2024). Beban kerja timbul ketika individu harus menyelesaikan banyak tugas dalam waktu yang terbatas, sehingga menimbulkan tekanan dan kesulitan bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya (T. Rahmawati et al., 2024).

Dari sisi perusahaan, manajemen berupaya mengoptimalkan kinerja karyawan agar dapat bekerja secara maksimal demi memperoleh keuntungan yang lebih besar. Namun, di sisi lain, karyawan memiliki batas kemampuan dalam bekerja dan cenderung menginginkan imbalan yang tinggi dengan usaha seminimal mungkin. Kondisi ini sejalan dengan teori agensi (Jensen & Meckling, 1976), yang menjelaskan adanya perbedaan kepentingan antara pemilik (prinsipal) dan karyawan (agen).

Untuk memitigasi permasalahan tersebut, manajemen perlu memperhatikan pembagian beban kerja secara proporsional agar tidak menimbulkan stres berlebihan yang dapat berdampak negatif terhadap kinerja karyawan (Fitriya et al., 2025). Dengan pembagian beban kerja yang seimbang, karyawan diharapkan dapat bekerja secara optimal dan produktivitas perusahaan meningkat.

Dalam penelitian ini, karyawan akan dibagi menjadi dua kelompok besar untuk mengevaluasi beban kerja yang optimal. Sebagian karyawan akan menangani tiga kasus, sedangkan sebagian lainnya akan menangani lima kasus dalam periode tiga bulan di kantor konsultan pajak. Pendekatan ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana variasi jumlah tugas memengaruhi kinerja karyawan, sehingga strategi pembagian beban kerja yang efektif dapat diimplementasikan.

## Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir dan penelitian sebelumnya, penelitian ini menguji apakah terdapat perbedaan kinerja karyawan antara mereka yang menangani beban kerja tiga kasus dan lima kasus selama periode tiga bulan di kantor konsultan pajak. Hipotesis yang diajukan menyatakan bahwa secara statistik mungkin tidak terdapat perbedaan kinerja (Hipotesis Nol/H0), namun sebaliknya, juga memungkinkan adanya perbedaan kinerja antara kedua kelompok tersebut (Hipotesis Alternatif/H1).

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bernuansa sebab-akibat. Metode penelitian yang diterapkan pada penelitian ini adalah metode penelitian kuasi-kesperimen (Smith, 2003). Pemilihan metode ini didasarkan untuk mengetahui penerapan beban terhadap kinerja karyawan yang bekerja di kantor konsultan pajak. Desain penelitian yang digunakan adalah *non-equivalent design* dengan rancangan yang dapat dilihat pada gambar dibawah ini.

**Tabel 1. Experiment Design**

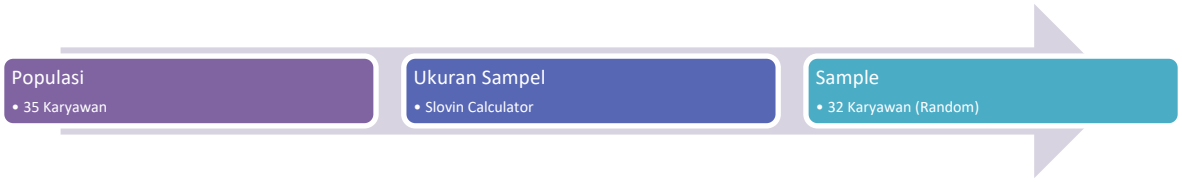
| Kelompok | *Pre-Test* | *Treatment* | *Post-Test* | Sampel |
|---|---|---|---|---|
| Eksperimen | A1 | X | A2 | 16 Karyawan |
| Kontrol | B1 | - | B2 | 16 Karyawan |

Sumber: Sekaran & Bougie (2016)

**Keterangan:**

- A1, B1 = Kinerja karyawan sebelum perlakuan *(pre-test)*
- A2, B2 = Kinerja karyawan setelah perlakuan *(post-test)*
- X = Perlakuan berupa penugasan menyelesaikan tiga kasus perusahaan, dari penyusunan laporan keuangan hingga pelaporan pajak dalam kurun waktu tiga bulan (diberikan kepada kelompok eksperimen)
- - = Kelompok kontrol tidak menerima perlakuan baru, melainkan mengikuti kebijakan sebelumnya, yaitu menyelesaikan lima kasus perusahaan dalam periode waktu yang sama.

Jumlah karyawan yang bekerja pada kantor konsultan pajak The One berjumlah 35 karyawan. Penentuan ukuran sampel menggunakan *Slovin Calculator* sehinggga jumlah sampel berjumlah 32. Pengambilan sampel dengan teknik *simple random sampling*. Untuk lebih jelas dalam memahami cara pengambilan sampel pada penelitian ini, maka dapat dilihat pada gambar dibawah ini.




**Gambar 2. Proses Pengambilan Sampel Penelitian**

Sumber: Hasil pengolahan oleh penulis

Teknik pengumpulan data dilakukan menggunakan lembar observasi kinerja dengan skala Likert lima tingkatan, yaitu: Sangat Baik, Baik, Cukup Baik, Kurang Baik, dan Sangat Tidak Baik. Cara pengukuran variabel-variabel penelitian dijelaskan lebih rinci pada tabel berikut.

**Tabel 2. Definisi Operasional dan Instrumen Pengukuran Variabel Penelitian**

| Variabel | Keterangan |
|---|---|
| Beban Kerja (3 Kasus) | Beban kerja berupa tiga kasus perusahaan yang diberikan kepada karyawan yang bekerja di konsultan pajak, diukur dengan lembar observasi kinerja karyawan berdasarkan target pekerjaan, tingkat kesulitan, dan waktu penyelesaian. Indikator: Target Kerja, Tingkat Kesulitan Kerja, Waktu Penyelesaian (T. Rahmawati et al., 2024; Rohman, 2023). |
| Beban Kerja (5 Kasus) | Beban kerja berupa tiga kasus perusahaan yang diberikan kepada karyawan yang bekerja di konsultan pajak, diukur dengan lembar observasi kinerja karyawan berdasarkan target pekerjaan, tingkat kesulitan, dan waktu penyelesaian. Indikator: Target Kerja, Tingkat Kesulitan Kerja, Waktu Penyelesaian (T. Rahmawati et al., 2024; Rohman, 2023). |
| Kinerja Karyawan | Kinerja karyawan adalah capaian yang dihasilkan karyawan setelah melaksanakan tugas yang diberikan, dinilai berdasarkan ketepatan waktu, kuantitas kerja, kualitas kerja, efektivitas, dan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaa Indikator: Tepat Waktu, Kuantitas Kerja, Kualitas Kerja, Efektivitas dan Inovasi (Maharani & Faddilla, 2023). |

Sumber: Hasil pengolahan oleh penulis

Desain penelitian yang digunakan adalah *non-equivalent control group design*, yang melibatkan dua kelompok, yaitu kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Analisis data diawali dengan perhitungan statistik deskriptif untuk mengetahui nilai rata-rata, standar deviasi, nilai maksimum, dan nilai minimum dari data kinerja karyawan pada masing-masing kelompok (Sugiyono, 2018). Selanjutnya, dilakukan uji normalitas menggunakan Shapiro-Wilk Test dan uji homogenitas varians menggunakan Levene's Test guna memastikan bahwa data memenuhi asumsi untuk dilakukan uji parametrik (Sekaran & Bougie, 2016). Analisis utama dilakukan dengan menggunakan Independent Sample T-Test untuk membandingkan hasil post-test antara kelompok eksperimen (A2) dan kelompok kontrol (B2). Apabila data tidak memenuhi asumsi parametrik (tidak normal atau varians tidak homogen), maka digunakan uji non-parametrik, seperti Mann-Whitney U Test sebagai alternatif (Thoifah, 2016).

## Hasil

Penelitian ini diawali dengan pengukuran kinerja karyawan yang bekerja pada kantor konsultan pajak sebelum diberikan perlakuan (*treatmen*t) berupa beban kerja. Selain itu, para karyawan juga diminta untuk mengisi biodata singkat mengenai diri mereka, sehingga peneliti dapat mengetahui karakteristik demografis karyawan yang bekerja di kantor tersebut. Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, gambaran demografi karyawan dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 3. Demografi Karyawan Di Kantor Konsultan Pajak**

| No | Keterangan | Jumlah | No | Keterangan | Jumlah |
|---|---|---|---|---|---|
| **1** | **Usia** | | **2** | **Jenis Kelamin** | |
| | < 25 | 22 | | Laki-Laki | 10 |
| | 26 – 36 | 3 | | Perempuan | 22 |
| | 37 - 47 | 5 | **4** | **Status** | |
| | > 47 | 2 | | Lajang | 23 |
| **3** | **Pendidikan** | | | Menikah | 8 |
| | Diploma / Sarjana | 30 | | Bercerai | 1 |
| | Magister | 1 | **6** | **Gaji** | |
| | Doktor | 1 | | < Rp. 4.000.000 | 20 |
| **5** | **Pengalaman Kerja** | | | Rp. 4.000.000 – Rp.6.000.000 | 6 |
| | Dibawah lima tahun | 20 | | Rp. 6.000.000 – Rp. 8.000.000 | 4 |
| | Diatas lima tahun | 12 | | > Rp. 8.000.000 | 2 |

Sumber: Hasil pengolahan data oleh penulis

Berdasarkan data demografi karyawan pada kantor konsultan pajak, diketahui bahwa mayoritas karyawan berusia di bawah 25 tahun sebanyak 22 orang, menunjukkan bahwa tenaga kerja didominasi oleh kelompok usia muda. Dari sisi jenis kelamin, jumlah karyawan perempuan sebanyak 22 orang lebih banyak dibandingkan laki-laki sebanyak 10 orang. Sebagian besar karyawan berpendidikan Diploma atau Sarjana sebanyak 30 orang, sedangkan yang berpendidikan Magister dan Doktor masing-masing hanya satu orang. Berdasarkan status perkawinan, 23 orang berstatus lajang, delapan orang menikah, dan satu orang bercerai. Komposisi ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan adalah individu muda, belum menikah, dan memiliki latar belakang pendidikan tinggi.

Dari segi pengalaman kerja, sebagian besar karyawan sebanyak 20 orang memiliki pengalaman kerja di bawah lima tahun, sedangkan 12 orang lainya memiliki pengalaman di atas lima tahun. Berdasarkan tingkat penghasilan, mayoritas karyawan 2o orang karyawan memperoleh gaji di bawah Rp 4.000.000, sementara enam orang berada pada kisaran Rp 4.000.000–Rp 6.000.000, empat orang menerima Rp 6.000.000–Rp 8.000.000, dan hanya dua orang berpenghasilan di atas Rp 8.000.000. Secara keseluruhan, karakteristik demografi ini menggambarkan bahwa karyawan di kantor konsultan pajak tersebut didominasi oleh tenaga kerja muda dengan tingkat pendidikan sarjana, pengalaman kerja relatif singkat, serta tingkat pendapatan menengah ke bawah.

Setelah proses pengumpulan data demografi karyawan selesai, tahap selanjutnya adalah pemberian perlakuan terkait beban kerja yang dilakukan dengan menggunakan teknik sampel acak sederhana. Kelompok eksperimen diberikan beban kerja sebanyak tiga kasus, sedangkan kelompok kontrol tetap mengerjakan lima kasus sebagaimana kondisi kerja biasanya. Setelah seluruh perlakuan selesai dilaksanakan, dilakukan pengukuran kinerja karyawan akhir untuk mengetahui perbedaan serta pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 4. Statistik Deskriptif Kinerja Karyawan Berdasarkan Beban Kerja**

| | Kinerja Karyawan | Beban Kerja (3 Kasus) | Beban Kerja (5 Kasus) |
|---|---|---|---|
| Sebelum | Rata-Rata | 54.3750 | 53.7500 |
| | Standar Deviasi | 9.97914 | 10.08299 |
| | Varians | 99.583 | 101.667 |
| | Maksimum | 70 | 70 |
| | Minimum | 40 | 40 |
| Sesudah | Rata-Rata | 76.2500 | 51.2500 |
| | Standar Deviasi | 8.85061 | 5.32291 |
| | Varians | 78.333 | 28.333 |
| | Maksimum | 95 | 40 |
| | Minimum | 65 | 60 |

Sumber: Hasil pengolahan data oleh penulis

Dari tabel 4, terlihat bahwa sebelum perlakuan, rata-rata kinerja karyawan pada kelompok dengan beban kerja tiga kasus sebesar 54,38, sedangkan pada kelompok dengan beban kerja lima kasus sebesar 53,75. Nilai rata-rata yang hampir sama menunjukkan bahwa kedua kelompok memiliki kemampuan awal yang relatif seimbang sebelum diberikan perlakuan. Selain itu, nilai standar deviasi dan varians pada kedua kelompok juga menunjukkan tingkat variasi yang tidak jauh berbeda, sehingga kondisi awal antar kelompok dapat dikatakan setara. Setelah perlakuan diberikan, terjadi peningkatan rata-rata kinerja yang cukup signifikan pada kelompok dengan beban kerja tiga kasus, yaitu menjadi 76,25, sedangkan kelompok dengan beban kerja lima kasus justru mengalami penurunan rata-rata kinerja menjadi 51,25. Kesimpulannya, perbedaan beban kerja memiliki pengaruh terhadap tingkat kinerja karyawan, di mana semakin ringan beban kerja yang diberikan, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Sebelum analisis, data kinerja karyawan diuji normalitas untuk memastikan distribusi normal. Hasilnya ditampilkan pada tabel berikut.

**Tabel 5. *Output* Uji Normalitas Kinerja Karyawan Berdasarkan Beban Kerja**

| Kinerja Karyawan | Variabel | Shapiro-Wilk | | |
|---|---|---|---|---|
| | | *Statistic* | *Degree of Freedom* | *Significant* |
| Sebelum | Beban Kerja (3 Kasus) | 0.931 | 16 | 0.245 |
| | Beban Kerja (5 Kasus) | 0.915 | 16 | 0.142 |
| Sesudah | Beban Kerja (3 Kasus) | 0.934 | 16 | 0.280 |
| | Beban Kerja (5 Kasus) | 0.919 | 16 | 0.164 |

Sumber: Hasil pengolahan data oleh penulis

Tabel lima memperlihatkan bahwa semua data beban kerja yang dilakukan uji normalitas memperlihatkan nilai lebih dari 0.05. Dengan demikian, semua data yang diuji baik sebelum dan sesudah memiliki distribusi normal, sehingga uji bisa dilanjutkan pada uji seleanjutnya yaitu homogentitas dan pengujian hipotesis yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 6. Pengujian Homogenitas dan Hipotesis**

| Jenis Uji | Nilai Statistik | Sig. |
|---|---|---|
| Uji Homogenitas (Levene's Test) | F = 3.882 | 0.058 |
| Uji t Sampel Terpisah (Independent Samples t-test) | t = 9.682 | 0.000 |

Sumber: Hasil pengolahan data oleh penulis

Berdasarkan hasil pengujian, nilai Levene's Test F = 3,882 dengan Sig. = 0,058 > 0,05, menunjukkan bahwa varians antar kelompok homogen. Selanjutnya, uji t Sampel Terpisah menunjukkan t = 9,682 dengan Sig. = 0,000 < 0,05, yang berarti terdapat perbedaan kinerja karyawan yang signifikan antara kelompok dengan beban kerja tiga kasus dan lima kasus.

## Pembahasan

Terdapat perbedaan kinerja karyawan yang signifikan antara kelompok dengan beban kerja tiga kasus dan lima kasus. Hal ini disebabkan oleh kuantitas pekerjaan yang lebih tinggi pada kelompok dengan lima kasus, sehingga karyawan mengalami kelebihan beban kerja. Kondisi tersebut membuat karyawan kehilangan fokus, mengalami kelelahan fisik maupun mental, serta menurunkan tingkat konsentrasi. Akibatnya, kualitas hasil kerja menurun, penyelesaian tugas menjadi lebih lambat, efektivitas kerja berkurang, dan karyawan kurang mampu menghasilkan inovasi yang kreatif.

Sebaliknya, pada kelompok dengan beban kerja tiga kasus, jumlah tugas yang lebih sedikit memungkinkan karyawan mengatur waktu dengan lebih baik, bekerja secara lebih teliti, serta memiliki kesempatan untuk meningkatkan kualitas dan menambahkan unsur inovatif dalam pekerjaannya. Dengan demikian, hasil kerja yang dihasilkan cenderung memiliki kualitas yang lebih tinggi. Oleh karena itu, pembagian beban kerja yang proporsional sangat penting untuk menjaga keseimbangan antara kemampuan individu dan tuntutan pekerjaan, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Pekerjaan di kantor konsultan pajak merupakan salah satu profesi dengan tingkat stres kerja yang tinggi (Güney & Kaya, 2025). Setiap tahun, karyawan menghadapi periode kerja yang panjang dan padat, terutama saat memasuki masa pelaporan pajak (Soepriyanto et al., 2023). Oleh sebab itu, perusahaan perlu memitigasi kondisi tersebut dengan memperhatikan distribusi pekerjaan agar kinerja karyawan tetap optimal dan tidak berdampak negatif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan (Fitriya et al., 2025).

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan terdahulu yang menyatakan bahwa semakin tinggi beban kerja, semakin rendah kinerja karyawan (Fitriya et al., 2025; Giroth & Kasmir, 2024; Zamri et al., 2024). Güney & Kaya (2025) menegaskan bahwa beban kerja yang berlebihan dapat menghambat pencapaian kinerja yang diharapkan dan jika dibiarkan terus-menerus, perusahaan berisiko mengalami penurunan produktivitas, kehilangan pendapatan, bahkan potensi kebangkrutan. Namun, hasil ini bertolak belakang dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa beban kerja tertentu dapat meningkatkan kinerja karyawan (Apriliani et al., 2023; G. Rahmawati et al., 2021; Soepriyanto et al., 2023; Sugita et al., 2024). Hal ini kemungkinan di sebabkan adanya perbedaan konteks pekerjaan, kapasitas individu, dan manajemen tugas memiliki peran penting dalam menentukan pengaruh beban kerja terhadap kinerja.

Penelitian ini memiliki keterbatasan, antara lain variabel yang dianalisis hanya terbatas pada beban kerja, sehingga faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan tidak tercakup. Selain itu, penelitian dilakukan pada satu perusahaan dengan 32 responden, sehingga tingkat generalisasi hasil penelitian ini masih terbatas.

## Kesimpulan

Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan dengan beban kerja tiga kasus memiliki kinerja lebih baik dibandingkan karyawan dengan beban kerja lima kasus, sehingga beban kerja yang lebih ringan meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan temuan tersebut, disarankan manajer memperhatikan distribusi beban kerja agar karyawan tidak overload dan mempertimbangkan tenaga magang atau karyawan lepas jika diperlukan. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel seperti tekanan waktu,

pengalaman kerja, dan kompetensi karyawan, serta memperluas jumlah sampel agar hasil lebih representatif.

## Referensi

Apriliani, L. N., Sutrisna, A., & Asyiah, A. K. (2023). Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Penataan Ruang Dan Pertanahan Ciamis. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, *1*(4), 258–273. https://doi.org/https://doi.org/10.61132/manuhara.v1i4.226

Chen, X. (2024). Exploring the factors that affect employee performance. *SHS Web of Conferences, 181, 01038*, *01038*, 1–4. https://doi.org/https://doi.org/10.1051/shsconf/202418101038 2.2.3

Fitriya, F., Putri, T., & Wibowo, S. N. (2025). The Effect of Workload and Work Environment on Employee Performance through Work Stress as a Mediation Variable at PT Dharma Kyungshin Indonesia. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, *8*(3), 9828–9839. https://doi.org/https://doi.org/10.31538/iijse.v8i3.7708

Giroth, M. B. C., & Kasmir, K. (2024). The Influence of Leadership and Workload on Employee Performance through Work Motivation at Bank Sulutgo in Jakarta. *International Journal of Research and Review*, *11*(July), 310–324. https://doi.org/https://doi.org/10.52403/ijrr.20240732

Güney, S., & Kaya, A. (2025). The Relationship Between Heavy Workload , Job Satisfaction , Employee The Relationship Between Heavy Workload , Job Satisfaction , Employee Performance and Job Stress : An Application for Professional Accountants. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, *14*(2), 631–641. https://doi.org/10.5281/zenodo.14606734

Hendrastuti, R., & Harahap, R. F. (2023). Agency theory: Review of the theory and current research. *Jurnal Akuntansi Aktual*, *10*(1), 85–100. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17977/ um004v10i12023p085

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, *3*(4), 305–360. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Maharani, A., & Faddilla, S. P. (2023). Mengukur Kinerja dan Produktivitas Karyawan melalui Metrik Manajemen SDM. *BIREV: Business and Investment Review*, *1*(3), 69–79. https://doi.org/10.61292/birev.v1i3.17

Rahmawati, G., Oktaviani, D., Miftahuddin, M., Rohmawan, S., & Pratiwi, R. (2021). Peran Worklife Balance dan Motivasi Ekstrinstik Terhadap Kinerja Karyawan Perempuan. *E-Prosiding Seminar Nasional Manajemen Dan Akuntansi STIE Semarang (SENMAS)*, *2*(1), 1–9. https://eprosiding.stiesemarang.ac.id/index.php/SNMAS/article/view/15

Rahmawati, T., Fadli, U. M. D. F., & Rosmawati, E. (2024). The Effect of Workload on Employee Performance with Work Stress as a Mediating Variable in Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Bekasi. *Research In Management Of Technology And Business*, *5*(1), 98–110. https://doi.org/https://doi.org/10.30880/rmtb.2024.05.01.009

Rohman, S. N. (2023). Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT . Karunia Ultima Kemasan Jatikalen Nganjuk. *Populer: Jurnal Penelitian Mahasiswa*, *2*(4), 22–37. https://doi.org/https://doi.org/10.58192/populer.v2i4.1350

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley.

Smith, M. (2003). *Research Methods in Accounting*. SAGE Publication Ltd.

Soepriyanto, G., Meiryani, M., Amelia, A., & Sudrajat, J. (2023). The Effect of Workload and Burnout on Auditor Performance During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Governance and Regulation*, *12*(1), 8–21. https://doi.org/10.22495/jgrv12i1art1

Sugita, I. M., Darmawan, A. A. R., Trisnayanthi, N. N., & Putra, I. B. U. P. (2024). The Influence of Workload and Job Satisfaction on the Performance of Employees of Perumda Tirta Mangutama Badung District with Work Motivation as Mediation Variables. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Jagadith*, *11*(1), 96–108. https://doi.org/https://doi.org/10.22225/jj.11.1.2024.96 -108

Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Alfabeta.

Thoifah, I. (2016). *Statistika Pendidikan Dan Metode Penelitian Kuantitatif*. Madani.

Zamri, M. N., Aziz, W. A. W. A., Rasak, N. T. S., & Suhaimi, M. H. (2024). The Relationship between Workload and Job Performance in Private Higher Education Institutions: A Case Study in Kolej Poly-Tech MARA, Northern Malaysia. *E-Academia Journal*, *13*(2), 102–114. https://doi.org/https://doi.org/10.24191/eaj.v13i2.3197