

BAB II

LANDASAN TEORI

Teori diperlukan dalam setiap penelitian sebagai ringkasan dan pengembangan pengetahuan di bidang tertentu. Teori-teori yang ada tersebut dihubungkan guna mencapai tujuan dalam penelitian ini. Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai dasar-dasar teori, penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis, dan kerangka penelitian.

2.1 *Competency-Based Performance Management*

Competency atau kompetensi merupakan suatu kumpulan pengetahuan, keterampilan serta tingkah laku atau sikap yang dibutuhkan oleh seseorang untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Pengertian tersebut memiliki tiga elemen penting (Sengupta, 2015), antara lain:

- a. *Underlying characteristic* (karakteristik yang mendasari), yang berarti kompetensi merupakan suatu bagian dari kepribadian seseorang yang dapat memprediksi perilaku dalam berbagai situasi dan tugas yang ada.
- b. *Causally related*, yang berarti kompetensi dapat menyebabkan atau memprediksi perilaku maupun kinerja seseorang.
- c. *Criterion referenced*, yang berarti kompetensi dengan sungguh-sungguh memprediksi siapa yang melakukan dengan baik dan siapa

yang melakukan dengan buruk, seperti yang diukur pada suatu kriteria atau standar tertentu.

Menurut Scott Parry (1998), kompetensi mempengaruhi sebagian besar pekerjaan seseorang, berhubungan dengan kinerja suatu pekerjaan, dapat diukur terhadap standar yang diterima dengan baik, serta dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan. Kompetensi gap merupakan suatu perbedaan yang dimiliki antara tingkat kebutuhan untuk pekerjaan dan tingkat kompetensi sebenarnya dari seseorang (Sengupta, 2015). Adapun kelebihan dari *competency-based performance management* (Shet, Patil dan Chandawarkar, 2019), yaitu:

- a. Untuk meningkatkan standar kinerja karyawan
- b. Untuk mendorong adanya pelatihan dengan menggunakan kemampuan penting yang diperlukan bagi peran/tingkat tertentu
- c. Untuk mengembangkan keahlian karyawan dengan menggunakan pendekatan yang umum
- d. Untuk membantu mengidentifikasi adanya kesenjangan kompetensi
- e. Untuk menstandarisasi kemampuan yang dibutuhkan di seluruh lokasi

Competency-based performance management merupakan suatu bentuk pendekatan manajemen dalam mengelola kinerja sumber daya manusia yang dimiliki dengan mereferensikan semua aktivitas terhadap sebuah rangkaian kompetensi yang sebelumnya telah disepakati bersama. Penilaian kinerja yang didasarkan pada pencapaian dan kompetensi individu/kelompok mampu

mengurangi adanya unsur subyektivitas dari penilaian. Adapun komponen-komponen yang membentuk *competency*, yaitu:

- a. *Knowledge* (pengetahuan) merupakan informasi yang dimiliki oleh seseorang terkait suatu hal yang spesifik.
- b. *Skills* (keahlian/keterampilan) merupakan kemampuan untuk melakukan suatu tugas atau pekerjaan tertentu yang bersifat fisik maupun non fisik.
- c. *Motives* (motif) merupakan berbagai hal yang selalu dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang secara konsisten yang kemudian membuatnya terdorong untuk mengambil suatu tindakan.
- d. *Traits* (sifat atau ciri-ciri) merupakan suatu karakteristik khusus seseorang yang bersifat fisik dan emosional.
- e. *Self concept* (konsep diri) merupakan suatu sikap, nilai dan citra diri yang dimiliki oleh seseorang yang terdiri dari rasa percaya diri dan *value* (nilai) seseorang.

2.2 Manajemen

Manajemen diawali sejak peradaban kuno pada bagian Barat Mesopotamia dengan adanya tulisan-tulisan dari sekelompok orang Mesir Kuno (sekitar tahun 1200 SM) yang menandakan sudah adanya pengetahuan dan penggunaan manajemen guna mengelola persoalan politik yang terjadi pada zaman tersebut.

Manajemen merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan kinerja karyawan.

Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses yang berhubungan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, serta pengontrolan sumber daya yang dimiliki guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Sulastri, 2012). George R Terry dalam bukunya yang berjudul *Principles of Management*, menyampaikan pendapatnya tentang manajemen yang merupakan suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan berbagai fungsi, seperti pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan dari sekelompok orang yang dilengkapi dengan sumber daya atau faktor produksi untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan efektif dan efisien.

Secara umum, manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. Selain untuk mengatur, manajemen juga berfungsi untuk menganalisa, menetapkan tujuan, dan juga mendeterminasi seluruh tugas dan kewajiban dengan baik. Manajemen dapat dikatakan sebagai suatu proses memperoleh suatu tindakan dari orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan atau telah ditetapkan sebelumnya.

Manajemen tidak hanya mengatur orang, namun juga termasuk di dalamnya proses dan sumber daya yang digunakan. Organisasi sebagai wadah bagi beroperasinya manajemen. Dalam organisasi, terdapat enam unsur pokok yang dapat membentuk kegiatan manajemen, antara lain: unsur manusia (*men*), barang

(*material*), mesin (*machine*), metode (*method*), uang (*money*), dan pasar (*market*). Mary Parker Follett berpendapat bahwa manajemen merupakan suatu seni dalam mencapai tujuan yang dilakukan melalui orang lain. Frederick Winslow Taylor (1856-1925) memberikan manajemen sebuah identitas “ilmu”. Seiring dengan perkembangan waktu, ilmu manajemen ini semakin disempurnakan dengan munculnya berbagai macam teori dan pendekatan, seperti teori dan pendekatan kuantitatif, sistem, hubungan manusia (*human relation*), perilaku (*behavior*), dan sebagainya. Ilmu manajemen memiliki beberapa ciri khusus sebagai ilmu pengetahuan, yaitu terdapat sekelompok orang, yang terdiri dari dua atau lebih; terdapat kerjasama dari kelompok tersebut; terdapat kegiatan yang dilakukan bersama oleh kelompok; serta terdapat tujuan dari adanya kelompok tersebut. Berikut ini beberapa teori yang terdapat dalam ilmu manajemen (Sarinah, 2017), antara lain:

a. Aliran klasik

Aliran klasik mendefinisikan manajemen berdasarkan fungsi dari masing-masing manajemen.

b. Aliran perilaku

Aliran perilaku berpusat pada aspek manusia dan pentingnya manajemen mempelajari tentang manusia.

c. Aliran manajemen ilmiah

Berdasarkan aliran manajemen ilmiah, pendekatan kuantitatif merupakan sarana utama yang sangat berguna dalam menjelaskan masalah-masalah manajemen. Aliran ini mendefinisikan manajemen

sebagai suatu kepemimpinan atau pengelolaan kegiatan untuk mencapai tujuan dengan cara kerja yang didasarkan pada prinsip-prinsip keilmuan. Manajemen ilmiah atau modern memiliki nasionalisasi, yaitu bekerja berdasarkan perhitungan yang cermat dan teliti sehingga hasil kerja efektif dan efisien yang menyebabkan adanya peningkatan produktivitas.

d. Aliran analisis sistem

Kristanto (2003) mengungkapkan bahwa analisis sistem merupakan suatu proses mengumpulkan dan menginterpretasikan dari kenyataan-kenyataan yang ada, mendiagnosa persoalan dan menggunakan keduanya untuk memperbaiki sistem.

e. Aliran manajemen berdasarkan hasil

Manajemen berdasarkan hasil memiliki tujuan untuk mencapai hasil yang maksimal berdasarkan dengan perjanjian yang jelas dan terukur yang dibuat dimuka.

f. Aliran manajemen mutu

Aliran manajemen mutu berfokus pada pemikiran terhadap usaha-usaha untuk mencapai kepuasan pelanggan. Manajemen mutu merupakan sebuah filsafat dan budaya organisasi yang menekankan pada upaya menciptakan suatu mutu yang konstan melalui aspek-aspek dalam kegiatan di organisasi.

Hingga saat ini, teori manajemen berkembang dengan pesat. Namun belum ada teori yang bersifat umum atau mengikat bagi manajemen untuk diterapkan

dalam berbagai situasi dan kondisi. Seringkali dijumpai pandangan yang berbeda dari teori manajemen terhadap masalah-masalah yang terjadi dalam kehidupan sehari-hari. Terdapat tiga teori pemikiran manajemen, antara lain:

a. Teori manajemen klasik

Teori manajemen klasik terbagi menjadi dua pemikiran yaitu teori manajemen ilmiah dan teori organisasi klasik. Prinsip-prinsip lama yang sudah tidak efektif dan efisien mulai ditinggalkan sejak awal abad ke-20. Robert Owen (1771-1858) dan Charles Babbage (1792-1871) mengawali munculnya manajemen di era ini. Robert Owen dikenal sebagai Bapak Manajemen Personalia berkat penelitiannya tentang kuantitas dan kualitas hasil pekerjaan yang dipengaruhi oleh situasi intern dan ekstern dari pekerjaan. Sedangkan Charles Babbage merupakan seorang Profesor Matematika yang menaruh perhatiannya dalam hal pembagian kerja (*division of labour*). Selain itu, Charles juga berkontribusi dalam menciptakan mesin hitung atau *calculator*, mengembangkan program permainan komputer, mengembangkan kerjasama yang saling menguntungkan antara para pekerja dengan pemilik perusahaan, serta membuat skema perencanaan dalam pembagian keuntungan.

b. Teori manajemen ilmiah

Frederick Winslow Taylor merupakan salah satu tokoh yang pertama kali membahas tentang manajemen yang menggunakan ilmu pengetahuan. Ia dikenal sebagai Bapak Manajemen Ilmiah (*Scientific*

Management). Taylor mencetuskan sistem upah per potong atau yang dikenal dengan *The Taylor Differential Rate System*. Frank Bunker Gilbreth dan Lilian Gilbreth dalam buku mereka yang berjudul *The Psychology of Management*, mengatakan bahwa tujuan akhir dari manajemen ilmiah yaitu untuk membantu karyawan mencapai potensinya sebagai makhluk hidup.

c. Teori organisasi klasik

Dalam buku Henri Fayol yang berjudul *Administration Industrielle et General*, dikatakan bahwa teori dan teknik administrasi merupakan dasar pengelolaan organisasi yang kompleks. Menurut Fayol, manajemen memiliki lima unsur utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, pengkoordinasian dan pengawasan. Adapun empat belas prinsip manajemen yaitu *division of work, authority and responsibility, discipline, unity of command, unity of direction, subordination of individual interest to general interest, remuneration, centralization, scalar chain, order, equity, stability of tenure of personnel, initiative*, dan *spirit the corps*.

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu tindakan atau proses mengelola bakat (*talent*) seseorang untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi menyadari pentingnya manajemen sumber daya manusia dan percaya dapat terus berkembang (Sengupta, 2015). Dessler menjelaskan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu kebijakan dan praktik yang orang butuhkan

guna menjalankan aspek sumber daya manusia dari sudut pandang manajemen, yang di dalamnya termasuk perekrutan, penyingkiran, pelatihan, imbalan atau kompensasi, dan penilaian (Sulastri, 2012). Adanya manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi itu sendiri. Elemen sumber daya manusia dapat dikatakan lebih penting dibandingkan dengan elemen yang lain, seperti modal atau teknologi. Hal tersebut dikarenakan seluruh proses mulai dari awal hingga akhir merupakan campur tangan manusia, dan manusia yang mengendalikan seluruh prosesnya. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengelola sumber daya manusia dengan sebaik mungkin.

Berdasarkan pendekatan sistem, manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bagian dari sistem yang lebih besar yang disebut organisasi. Upaya-upaya terhadap sumber daya manusia tersebut kemudian dievaluasi berdasarkan kontribusi dan produktivitas organisasi. Dalam praktiknya, manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem terbuka yang dibentuk dari berbagai bagian yang terikat (Samsuni, 2017). Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor terpenting bagi organisasi dalam mencapai tujuan. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan tergantung dari kinerja yang diberikan oleh sumber daya manusia selama proses.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu yang memperlihatkan cara mengatur hubungan dan peran sumber daya yang dimiliki oleh seseorang secara maksimal dalam rangka mencapai tujuan organisasi

dengan sebaik mungkin. Secara umum, manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah proses yang di dalamnya terdapat perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Kinerja, produktivitas, kepuasan kerja, semangat kerja dan kepemimpinan yang dimiliki karyawan merupakan kunci dari kegiatan manajemen sumber daya manusia.

2. Manajemen Kinerja

Armstrong (2004) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai sarana yang digunakan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, kelompok dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu rangkaian tujuan, standar, dan berbagai persyaratan atribut yang telah disepakati sebelumnya (Nursam, 2017).

Setiap organisasi memiliki berbagai tujuan yang telah disepakati. Dengan tercapainya tujuan dari suatu organisasi, maka dapat dilihat kinerja organisasi yang baik di balik kerja keras anggotanya. Hasil kerja yang baik ini diperoleh dari berbagai kegiatan yang dijalankan selama proses pencapaian tujuan. Kegiatan tersebut dapat berupa pengelolaan sumber daya yang ada di dalam organisasi maupun proses kerja yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan. Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan hakikat manajemen kinerja ialah bagaimana mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai hasil yang

diharapkan, diperlukan adanya manajemen dalam pelaksanaan kegiatannya.

Terdapat tiga manfaat dari adanya manajemen kinerja, diantaranya yaitu:

- a. Bagi organisasi, manajemen kinerja bermanfaat untuk menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan kelompok dan individu, mendukung nilai-nilai inti, meningkatkan dasar keterampilan, mengusahakan basis perencanaan karier, mendukung program perubahan budaya, dan lainnya.
- b. Bagi manajer, manajemen kinerja bermanfaat untuk menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja kelompok dan individu, membantu karyawan yang memiliki kinerja rendah atau kurang dibanding yang lain, mendukung kepemimpinan, proses motivasi, dan lainnya.
- c. Bagi individu, manajemen kinerja bermanfaat untuk memperjelas peran dan tujuan, membantu dalam pengembangan kemampuan dan kinerja, sebagai dasar objektivitas dan kejujuran untuk mengukur kinerja, dan lainnya.

2.3 Kinerja

Kinerja merupakan suatu gambaran yang menunjukkan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran serta tujuan organisasi (Sofyan, 2013). Menurut Prawirosentono (2012:120), kinerja diartikan sebagai suatu hasil kerja yang dicapai baik oleh individu maupun

sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan tanggung jawab serta wewenang yang telah ditentukan dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi (Fachreza, Musnadi dan Majid, 2018).

Kinerja mencerminkan diri seorang karyawan yang dilihat dari tugas yang telah diberikan sebagai salah satu bentuk tanggung jawabnya. Terdapat berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor tersebut digolongkan ke dalam dua bagian, yaitu faktor finansial dan nonfinansial. Faktor finansial dapat berupa upah atau gaji yang dibayarkan oleh perusahaan/organisasi, tunjangan kerja serta jaminan sosial. Sementara itu, faktor non-finansial dapat mencakup lingkungan kerja, pemimpin, dan penghargaan. Payaman J. Simanjuntak (2005) dalam Devita (2017) membagi faktor kinerja ke dalam tiga bagian, yaitu:

a. Faktor individu

Faktor individu dapat dilihat pada kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan saat melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Motivasi dan etos kerja juga termasuk dalam faktor individu. Selain itu, faktor individu juga dapat meliputi pengalaman kerja, pendidikan, kesehatan rohani dan jasmani, serta lainnya. Dengan adanya dorongan dari dalam diri sendiri, karyawan merasa lebih bersemangat dalam menjalankan tugas yang diberikan.

b. Faktor organisasi

Faktor ini berhubungan dengan dorongan organisasi dalam mendukung kinerja karyawan. Dorongan yang dapat organisasi lakukan terhadap

karyawannya ialah dengan mendukung sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi kerja karyawan sehingga karyawan dapat bekerja secara maksimal.

c. Faktor manajemen

Selain kedua hal di atas, kemampuan manajerial perusahaan/organisasi juga menentukan kinerja seorang karyawan. Faktor manajemen dapat meliputi pengembangan sumber daya manusia, hubungan kerja yang baik, dan sistem kerja yang teratur.

Adapun beberapa indikator kinerja yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2011:51; Nur, Hidayati dan Maria, 2016), sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja (*Quality of work*)
- b. Ketepatan waktu (*Promptnees*)
- c. Inisiatif (*Initiative*)
- d. Kemampuan (*Capability*)
- e. Komunikasi (*Communication*)

2.4 Stres Kerja

Stres diartikan sebagai suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi seseorang (Wartono, 2017). Stres kerja juga didefinisikan sebagai suatu tekanan atau gangguan yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Namun stres kerja tidak selalu berdampak buruk, ada pula stres kerja yang berdampak positif terhadap kinerja. Stres kerja dapat terjadi dikarenakan

beberapa hal, baik pengaruh dari organisasi maupun dari karyawan sendiri. Robbins (Oemar dan Gangga, 2017) mengartikan stres sebagai kondisi dinamis seseorang ketika dihadapkan dengan suatu kesempatan, keterbatasan, atau tuntutan yang diharapkan mendapatkan hasil yang ingin dicapai dalam kondisi penting dan tidak menentu.

Stres yang diakibatkan oleh pekerjaan diartikan sebagai suatu respon emosional dan fisik yang memiliki sifat mengganggu atau merugikan yang terjadi ketika tuntutan tugas yang diberikan tidak sesuai dengan kapabilitas, sumber daya, atau keinginan karyawan. Seorang karyawan dapat dikategorikan mengalami stres kerja apabila stres yang dialami melibatkan pihak organisasi atau perusahaan yang menaunginya dalam bekerja (Kasmarani, 2012). Stres kerja yang dialami oleh seorang karyawan dapat menyebabkan kelelahan baik secara fisik maupun psikis. Tanda awal yang dapat dilihat dari seseorang yang mengalami stres kerja yaitu adanya suatu perasaan di mana seseorang mengalami kelelahan secara emosional terhadap pekerjaan-pekerjaan yang ia lakukan.

Stres kerja yang terjadi terhadap karyawan dapat disebabkan oleh beberapa faktor yang banyak peneliti dapat identifikasi, seperti adanya rasa tidak aman saat bekerja, konflik peran, beban kerja yang berlebihan, tekanan waktu, ambiguitas peran, adanya konflik interpersonal, budaya organisasi, dan sebagainya. Robbins (Oemar dan Gangga, 2017) menjabarkan beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya stres kerja, di antaranya yaitu konflik antar pribadi dengan atasan, beban kerja yang sulit dan berlebihan, terbatasnya waktu untuk menyelesaikan pekerjaan,

serta tekanan dan sikap kepemimpinan yang kurang adil dan tidak wajar. Sedangkan Efendi (Oemar dan Gangga, 2017) merumuskan lima penyebab stres, yaitu:

- a. Kondisi pekerjaan dan lingkungan kerja yang dirasa terlalu menekan seperti adanya kebisingan, suhu ruangan, intensitas cahaya di ruangan kerja, serta beban kerja yang tidak seimbang.
- b. Masalah peran yang dihadapi beberapa karyawan seperti munculnya ambiguitas peran atau adanya pemisahan tugas dan fungsi dari masing-masing karyawan. Hal ini tentunya akan membuat karyawan kebingungan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
- c. Hubungan interpersonal yang berjalan kurang baik antar karyawan dan atasan maupun dengan rekan kerja. Hubungan interpersonal merupakan cara seseorang berkomunikasi dengan orang lain, namun bukan hanya sekedar bertukar pesan, tetapi juga menentukan kadar hubungan interpersonalnya. Apabila seseorang memiliki kemampuan yang baik untuk mengungkapkan masalah dan pandangannya terhadap lingkungan kerjanya, maka hal itu akan membantu dirinya dalam mengatasi tekanan-tekanan yang muncul di lingkungan kerja sehingga akan menghambat munculnya stres kerja.
- d. Kurangnya kesempatan untuk mengembangkan karier bagi karyawan di perusahaan/organisasi tempatnya bekerja.
- e. Struktur dan iklim organisasi yang kurang baik sehingga kurang dapat diterima dan dijalankan oleh karyawan.

Adapun beberapa indikator stres kerja yang dikemukakan oleh Nadeem Malik (Nur, Hidayati dan Maria, 2016), sebagai berikut:

- a. Uraian pekerjaan (*job content*) yang terdiri dari bekerja secara berlebihan, pekerjaan yang rumit, pekerjaan yang monoton, terlalu banyak tanggung jawab, dan ketidakjelasan peran.
- b. Kondisi kerja (*working conditions*) yang terdiri dari kondisi kerja yang buruk, tingkat kebisingan, dan menuntut kerja secara fisik.
- c. Kondisi karyawan (*employment conditions*) yang terdiri dari gaji yang rendah, prospek karier yang rendah, kontrak kerja yang fleksibel, dan ketidakamanan pekerjaan.
- d. Hubungan sosial di tempat kerja (*social relations at work*) yang terdiri dari gaya kepemimpinan yang buruk, kurangnya dukungan sosial, kurangnya partisipasi dalam mengambil keputusan, hak, dan diskriminasi.

2.5 Role Ambiguity (Ambiguitas Peran)

Ambiguitas peran merupakan suatu keadaan di mana informasi yang berkaitan dengan salah satu peran tertentu yang dijalankan oleh seseorang kurang atau tidak jelas (Sindudisastra dan Rustiana, 2016). Ambiguitas peran ini dapat terjadi akibat adanya *job description* yang tidak tertulis atau tidak dijelaskan secara rinci kepada karyawan serta tidak adanya standar kerja yang jelas (Sindudisastra dan Rustiana, 2016). Apabila karyawan mengalami ambiguitas peran, hal tersebut

dapat meningkatkan kemungkinan dirinya akan merasa kurang puas dengan peran atau pekerjaan yang ia lakukan serta meningkatkan kecemasan, sehingga kinerja karyawan akan menurun. Bhuian *et al.* menyebutkan ketika karyawan mengalami ambiguitas peran saat menjalankan pekerjaan, maka karyawan cenderung untuk berkinerja lebih rendah (Sindudisastra dan Rustiana, 2016). Lapopolo (2002) mengungkapkan bahwa ambiguitas peran muncul pada saat karyawan merasakan adanya ketidakpastian dalam aspek-aspek peran dan tugasnya dalam organisasi, serta dampak dari ambiguitas peran tersebut ialah akan ada masalah baru yang harus dihadapi oleh masing-masing karyawan berupa stres kerja (Yasa, 2017).

Adapun beberapa indikator ambiguitas peran yang dikemukakan oleh Rizzo *et al.* (Ngadiman dan Muchlish, 2014), sebagai berikut:

- a. Kepastian banyaknya kewenangan yang dimiliki
- b. Tujuan dan sasaran yang jelas
- c. Manajemen waktu
- d. Tanggung jawab
- e. Harapan

Sigh (1998) mengungkapkan bahwa ketika seorang karyawan mengalami ambiguitas peran atau ketidakjelasan peran dalam pekerjaannya, pada saat itu mereka tidak mengetahui dengan jelas bagaimana mereka menjalankan pekerjaan secara efektif, maka ketika bekerja karyawan cenderung tidak efisien dan kurang terarah sehingga memungkinkan terjadinya penurunan dalam kinerja karyawan (Yasa, 2017). Penurunan kinerja tersebut tidak hanya berdampak bagi karyawan

sendiri, namun juga bagi organisasi/perusahaan yang menaungi karyawan tersebut. Menurut Schermerhorn (Yasa, 2017), ambiguitas peran dan tinggi rendahnya tuntutan tugas merupakan salah satu faktor pengaruh stres kerja yang dialami oleh karyawan dalam organisasi/perusahaan. Ambiguitas peran dapat terjadi dikarenakan beberapa hal, seperti meningkatnya tuntutan pekerjaan, terbatasnya waktu yang diberikan untuk menyelesaikan suatu tugas, serta adanya ketidakpastian pengawasan oleh atasan yang menyebabkan karyawan diharuskan menebak dan memprediksi sendiri tindakan atau tugas yang harus dilakukan. Menurut Rizzo *et al.* (Yasa, 2017), ambiguitas peran dapat dikurangi dengan memperkirakan hasil (*outcome*) atau tanggapan yang timbul dari suatu tindakan perilaku seseorang(1), atau dengan memberikan kejelasan tentang syarat-syarat perilaku(2). Nimran menjelaskan ciri-ciri seseorang mengalami ambiguitas peran (Triyono dan Prayitno, 2017), diantaranya yaitu:

- a. Adanya tujuan peran yang tidak jelas
- b. Tidak jelas kepada siapa harus bertanggung jawab
- c. Tidak memiliki wewenang yang cukup untuk melaksanakan tanggung jawab
- d. Tidak mengerti sepenuhnya dengan apa yang diharapkan
- e. Tidak memahami peranan pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan

2.6 *Underutilization of Skills* (Keterampilan/Keahlian yang Kurang Dimanfaatkan)

Skill atau keterampilan merupakan salah satu hal penting bagi karyawan dalam sebuah organisasi. *Underutilization of skills* atau kurang dimanfaatkannya keahlian seseorang terjadi pada saat seseorang tersebut diberikan tanggung jawab untuk mengerjakan tugas yang lebih rendah dibanding dengan kemampuannya (Mitchell dan Zatzick, 2015). Pekerjaan lebih rendah yang dimaksud ialah pekerjaan yang terlihat biasa, dapat dilakukan oleh karyawan yang berada di tingkat lebih rendah, dan bersinggungan dengan tugas-tugas dari pekerjaan inti (McKee-Ryan dan Harvey, 2011). *National Institute of Occupational Safety and Health* (NIOSH) telah mengakui kurangnya pemanfaatan keahlian sebagai salah satu pemicu terjadinya stres kerja (Konno dan Munakata, 2014). Seorang karyawan dapat merasa tidak puas pada pekerjaannya apabila mengalami hal tersebut. Akibatnya, tingkat kemungkinan karyawan mengalami depresi akan naik, dan beberapa karyawan mungkin akan berpikir untuk *resign* atau mencari pekerjaan yang sesuai. Karyawan yang memiliki keahlian tertentu atau lebih profesional dibandingkan dengan karyawan lainnya, memiliki harapan yang lebih tinggi mendapatkan kesempatan untuk berkembang. Karyawan tersebut juga bergantung pada tugas dan tanggung jawab yang menantang untuk mengembangkan karier serta mengasah keterampilan dibandingkan dengan karyawan yang non profesional. Beberapa karyawan menaruh banyak perhatian terhadap kasus ini mengingat pentingnya pengembangan karier bagi mereka.

Tidak mudah bagi organisasi maupun HR (*Human Resource*) untuk memasang seseorang dengan pekerjaan yang tepat. Dikarenakan adanya kemajuan teknologi, kualifikasi yang dibutuhkan seseorang untuk masuk ke dalam suatu organisasi terus berubah. Tidak menutup kemungkinan organisasi dapat memiliki banyak karyawan berpotensi, namun untuk mengalokasikan karyawan ke posisi atau departemen yang tepat cukup rumit karena akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Velciu, 2017). Apabila satu atau beberapa tempat telah terisi dengan karyawan yang lebih mumpuni, maka sisanya akan dialokasikan ke bagian yang lain. Hal tersebut membuat karyawan mengalami *mismatching* dalam pekerjaan. *Mismatching/job mismatch* merupakan situasi di mana seseorang mengalami ketidakseimbangan antara karakteristik karyawan (seperti kedudukan, pendidikan, ranah, atau kemampuan maupun keahlian) dengan pekerjaan dan tanggung jawabnya. Sehingga yang dapat terjadi ialah karyawan merasa keahlian yang dimiliki kurang dimanfaatkan dengan baik oleh organisasi/perusahaan. Karyawan dengan pendidikan dan keahlian yang lebih tinggi cenderung mencari pekerjaan yang sesuai dengan dirinya dibandingkan harus bekerja di bawah kemampuannya dengan gaji yang lebih rendah daripada yang dapat ia hasilkan. Dengan merekrut karyawan yang memiliki potensi besar namun ditempatkan pada posisi yang kurang sesuai akan mempengaruhi ekonomi dan produktivitas secara keseluruhan, karena menyia-nyiakan sumber daya manusia yang seharusnya dapat digunakan untuk hal yang lebih besar.

2.7 *Work Overload* (Beban Kerja yang Berlebihan)

Work overload atau beban kerja yang berlebihan merupakan suatu kondisi yang terjadi apabila lingkungan kerja seseorang memberikan tuntutan melebihi kemampuan yang dimiliki individu. Schick, Gordon & Haka (1990) menyebutkan bahwa *work overload* terjadi ketika pekerjaan yang terlalu banyak dan harus dilakukan namun tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan serta kemampuan yang dimiliki karyawan tersebut (Gibran dan Suryani, 2019). Kuschel (2015) juga mendefinisikan *work overload* sebagai persepsi karyawan di mana individu maupun kelompok mempunyai lebih banyak beban kerja dibandingkan waktu yang telah diberikan untuk dapat menyelesaikan tugas-tugasnya tersebut (Baskoro dan Handoyo, 2020).

Work Overload menjadi salah satu faktor yang memicu karyawan mengalami stres kerja yang di mana faktor tersebut paling sering dirasakan oleh setiap karyawan. Apabila seorang karyawan memiliki kemampuan melebihi tugas yang dibebankan maka akan muncul perasaan bosan. Di sisi lain, apabila tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan karyawan maka kemungkinan karyawan akan mengalami kelelahan saat melakukan pekerjaan. Adanya kelebihan beban kerja, otoritas peran, dan kurangnya dukungan kerja dapat memberikan kontribusi terhadap stres kerja (Malik, 2011). Beban kerja dapat dikategorikan ke dalam tiga kondisi, yaitu beban kerja yang sesuai standar, beban kerja yang terlalu tinggi (*over capacity*) dan beban kerja yang terlalu rendah (*under capacity*).

Beban kerja yang terjadi dalam lingkungan kerja dapat terbagi menjadi dua, yaitu beban kerja fisik dan beban kerja mental. Beban kerja fisik berkaitan dengan

kondisi fisiologis seseorang, seperti kebisingan, vibrasi (getaran), dan *hygiene* (kebersihan). Apabila kondisi kerja tersebut kurang baik akan menyebabkan stres kerja dengan gejala fisik, seperti tekanan darah tinggi, diare, obstipasi, dan lain-lain. Sedangkan beban kerja mental yang berlebih diindikasikan dengan adanya ketidaksesuaian kerja dan lingkungan kerja yang menimbulkan stres pada diri seseorang (Rizqiansyah, Hanurawan dan Setiyowati, 2017).

Schultz menyebutkan aspek-aspek yang dapat menimbulkan stres kerja yaitu beban kerja (Kusnadi, 2014). Beban kerja yang berlebihan tersebut dapat dilihat secara kuantitatif dan kualitatif. Seseorang dikatakan mengalami beban kerja yang berlebihan secara kuantitatif apabila mendapatkan jumlah pekerjaan/tugas yang banyak, sedangkan seseorang dikatakan mengalami beban kerja yang berlebihan secara kualitatif dikarenakan adanya persepsi bahwa seseorang mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaan/tugas tersebut. Maka dari itu, apabila seorang karyawan tidak memiliki kemampuan yang cukup untuk menjalankan pekerjaan/tugas yang diberikan, karyawan tersebut akan dihadapkan dengan kondisi stres akibat pekerjaan.

2.8 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	Pengarang, Tahun, Judul dan Jurnal	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Revenio Jalagat (2017): <i>Determinants of Job Stress and Its Relationship on Employee Job Performance.</i> <i>American Journal of Management Science and Engineering.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Role ambiguity</i> (Ambiguitas peran) 2. <i>Underutilization of skills</i> (Keterampilan yang kurang dimanfaatkan) 3. <i>Work overload</i> (Beban kerja berlebih) 4. <i>Employee performance</i> (Kinerja karyawan) 	<p>Sampel dari penelitian ini adalah 65 responden dengan metode pengumpulan <i>purposive sampling</i>.</p> <p>Alat analisis yang digunakan adalah <i>utilizing weighted mean, standard deviation, correlation, dan regression analysis</i> dengan menggunakan SPSS <i>statistical tool</i>.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. <i>Role ambiguity</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 3. <i>Underutilization of skills</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. <i>Work overload</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Nermine Magdy Atteya (2012): <i>Role Stress Measure, Method of Coping with Stress, and Job</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Role stress and distress measure</i> 2. <i>Methods of coping with stress</i> 3. Kinerja 	<p>Sampel dari penelitian ini adalah 780 responden dengan metode pengumpulan <i>random sample</i>.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Role stress and distress measure</i>, dan <i>method of coping with stress</i> berdampak dan berpengaruh terhadap kinerja. 2. <i>Role stress and distress measure</i> dengan dua

	<p><i>Performance: An Exploratory Study.</i></p> <p><i>Journal of Organizational Psychology.</i></p>		<p>Alat analisis yang digunakan adalah <i>reliability analysis, correlation analysis, regression analysis, F test, dan T test</i> dengan menggunakan SPSS <i>statistical tool.</i></p>	<p>komponen (ambiguitas peran dan konflik peran) berpengaruh terhadap kinerja.</p> <ol style="list-style-type: none"> Ambiguitas peran memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja. Ambiguitas peran berpengaruh terhadap <i>method of coping with stress.</i> Cara mengatasi stres kerja berpengaruh terhadap kinerja.
3	<p>Fahad Ikram Ul Haq; Aftab Alam; Syed Sardar Ul Mulk; dan Farah Rafiq (2020): <i>The Effect of Stress and Work Overload on Employee's Performance: A Case Study of Public Sector Universities of Khyber Pakhtunkhwa.</i></p> <p><i>European Journal of Business and Management Research.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <i>Stress</i> <i>Work overload</i> Kinerja 	<p>Sampel dari penelitian ini adalah 281 responden dengan metode pengumpulan <i>purposive sampling.</i></p> <p>Alat analisis yang digunakan adalah <i>pearson correlation analysis</i> dan <i>regression analysis.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> Stres berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja. <i>Work overload</i> berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja.
4	<p>Kazim Celik (2013):</p>	<ol style="list-style-type: none"> Ambiguitas peran Konflik peran 	<p>Sampel dari penelitian ini adalah 400 responden</p>	<ol style="list-style-type: none"> Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara konflik peran

	<p><i>The Effect of Role Ambiguity and Role Conflict on Performance of Vice Principals: The Mediating Role of Burnout.</i></p> <p><i>Eurasian Journal of Educational Research.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. <i>Sub-dimensions of burnout</i> (Kelelahan emosional; depersonalisasi; pencapaian pribadi) 4. Kinerja 	<p>dengan metode pengumpulan <i>cluster random sampling</i>.</p> <p>Alat analisis yang digunakan adalah <i>structural equation modeling (SEM), path analysis, correlation coefficients</i>, dan <i>Pearson's product-moment correlation coefficient</i> dengan menggunakan SPSS 17.0 dan AMOS 7.0.</p>	<p>dan ambiguitas peran, atau konflik peran dan pencapaian pribadi.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap kinerja. 3. Ambiguitas peran dan konflik peran berpengaruh negatif terhadap <i>sub-dimensions of burnout</i>. 4. Konflik peran berpengaruh negatif terhadap kelelahan emosional dan depersonalisasi.
5	<p>Ernest Kissi; Odoi Ansah Asare; Kofi Agyekum; Daniel Yamoah Agyemang; dan Musah Labaran (2019):</p> <p><i>Ascetaining the Interaction Effects among organizational citizenship behaviour, work overload and employees' performance in the</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Organizational citizenship behavior (OCB)</i> 2. <i>Work overload</i> 3. Kinerja karyawan 	<p>Sampel dari penelitian ini adalah 86 responden dengan metode pengumpulan <i>purposive sampling</i>.</p> <p>Alat analisis yang digunakan adalah <i>linear regression, analysis of variance</i>, dan <i>coefficient of regression</i> dengan menggunakan IBM SPSS <i>statistics version 20</i>.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 2. <i>Work overload</i> memoderasi hubungan antara OCB dan kinerja karyawan. 3. <i>Work overload</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

	<p><i>Ghanaian Construction Industry.</i></p> <p><i>International Journal of Productivity and Performance Management.</i></p>			
6	<p>Razana Juhaida Johari; Nordayana Sri Ridzoan dan Arumega Zarefar (2019):</p> <p><i>The Influence of Work Overload, Time Pressure and Social Influence Pressure on Auditors' Job Performance.</i></p> <p><i>International Journal of Financial Research.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Work overload</i> 2. <i>Time pressure</i> 3. <i>Social influence pressure</i> 4. <i>Kinerja</i> 	<p>Sampel dari penelitian ini adalah 203 responden dengan menggunakan metode <i>stratified random sampling</i>.</p> <p>Alat analisis yang digunakan adalah <i>normality test, validity analysis, reliability analysis, correlation analysis</i> dan <i>multivariate analysis (multicollinearity test dan regression analysis)</i> dengan menggunakan SPSS dan PLS-SEM.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Work overload</i> berpengaruh positif terhadap kinerja. 2. <i>Time pressure</i> berpengaruh positif terhadap kinerja. 3. <i>Social influence pressure</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja.
7	<p>Osibanjo O. A; Falola H. O.; Adeniji, A.A; Adeyeye. J.O (2019):</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Skill underutilization</i> 2. <i>Knowledge underutilization</i> 	<p>Sampel dari penelitian ini adalah 225 responden dengan menggunakan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Skill underutilization</i> berpengaruh positif terhadap kinerja.

	<p><i>Measuring Manpower Underutilization and Performance of ICT Driven Government Ministries and Parastatals in Nigeria.</i></p> <p><i>International Journal of Civil Engineering and Technology.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. <i>Skill/job mismatch</i> 4. <i>Untapped Resource</i> 5. Kinerja 	<p>metode <i>cluster random sampling</i>.</p> <p>Alat analisis yang digunakan adalah <i>comparative fit index (CFI), normed fit index (NFI), relative fix index (RFI), incremental fix index (IFI), root mean square error of approximation (RMSEA), dan CMIN</i> dengan menggunakan <i>structural equation model analysis (SEM)</i>.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. <i>Knowledge underutilization</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 3. <i>Skill/job mismatch</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 4. <i>Untapped resource</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
8	<p>Clement Uchechukwu Ukwadinamor dan Adedara Subomi (2020):</p> <p><i>Impact of Work Overload and Work Hours on Employee Performance of Selected Manufacturing Industries in Ogun State.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Work overload</i> 2. <i>Work hours</i> 3. Kinerja 	<p>Sampel dari penelitian ini adalah 400 responden dengan menggunakan metode <i>descriptive survey research</i>.</p> <p>Alat analisis yang digunakan adalah <i>linear regression analysis</i>.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Work overload</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. 2. <i>Work hours</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

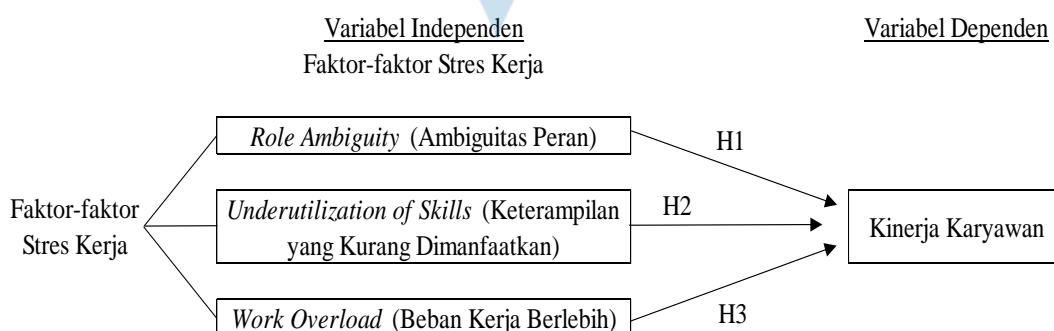
	<i>IOSR Journal of Business and Manajement.</i>			
9	<p>Takuma Kimura, Belén Bande, dan Pilar Fernández-Ferrín (2018):</p> <p><i>Work Overload and Intimidation: The Moderating Role of Resilience.</i></p> <p><i>European Management Journal.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Work overload</i> 2. <i>Resilience</i> 3. <i>Intimidation</i> 4. <i>Performance</i> 	<p>Sampel dari penelitian ini adalah 248 responden dengan <i>personal interview</i> yang dilakukan oleh HR organisasi.</p> <p>Alat analisis yang digunakan adalah <i>ordinary least square</i> dengan SPSS.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Work overload</i> berpengaruh positif terhadap penggunaan <i>intimidation</i>. 2. <i>Resilience</i> yang dirasakan memoderasi hubungan positif antara <i>work overload</i> dan penggunaan <i>intimidation</i>. 3. Penggunaan <i>intimidation</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. 4. <i>Work overload</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. 5. Penggunaan <i>intimidation</i> sebagian memediasi hubungan antara <i>work overload</i> dan kinerja. 6. <i>Resilience</i> yang dirasakan tidak memoderasi hubungan yang positif antara <i>work overload</i> dan kinerja karyawan.

2.9 Kerangka Penelitian

Kinerja merupakan salah satu hal yang sangat penting untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Perusahaan yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi menandakan minimnya hambatan yang dialami dan tujuan perusahaan akan dengan mudah tercapai. Kinerja yang baik didukung oleh banyak faktor, salah satunya dengan mengendalikan stres kerja karyawan. Dalam prosesnya, manajemen perusahaan dapat membantu karyawan dalam mengatur tingkat stres kerja yang dialami. Beragam tingkatan stres kerja dapat mempengaruhi kinerja baik secara positif maupun negatif tergantung bagaimana dampak atau pengaruh stres kerja tersebut terhadap karyawan.

Dalam penelitian ini faktor-faktor stres kerja yang akan dibahas yaitu *role ambiguity*, *underutilization of skills*, dan *work overload*. Keterkaitan antar variabel-variabel tersebut dengan kinerja karyawan digambarkan dengan kerangka penelitian seperti di bawah ini:

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian



Sumber: Jalagat (2017)

2.10 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan teori yang telah diuraikan pada bagian landasan teori yang ada di atas terkait faktor-faktor yang mempengaruhi stres kerja (*role ambiguity*, *underutilization of skills* dan *work overload*) terhadap kinerja, maka dapat dirumuskan hipotesis, sebagai berikut:

2.10.1 Pengaruh *role ambiguity* terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Atteya (2012) membuktikan bahwa terdapat pengaruh antara *role ambiguity* terhadap kinerja karyawan. *Role ambiguity* terjadi ketika seseorang mengalami kebingungan dengan tugas dan tanggung jawabnya. Hal tersebut dikarenakan kurangnya informasi yang diberikan kepada penerima tugas. Apabila situasi tersebut tidak diatasi, maka dapat menyebabkan kecemasan bagi karyawan yang kemudian akan menyebabkan stres dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis yang dapat diambil adalah:

H1: *Role ambiguity* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Daerah Istimewa Yogyakarta.

2.10.2 Pengaruh *underutilization of skills* terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Jalagat (2017) membuktikan bahwa terdapat pengaruh antara *underutilization of skills* terhadap kinerja karyawan.

Underutilization of skills mengarah pada seseorang yang memiliki keterampilan tertentu namun tidak dimanfaatkan secara maksimal oleh organisasi/perusahaan. Hal ini juga dapat terjadi apabila terdapat *job mismatch*. Karyawan dapat merasa tidak puas dengan pekerjaan yang dilakukannya karena keterampilan yang mereka miliki tidak dimanfaatkan secara optimal. Dengan demikian hipotesis yang dapat diambil adalah:

H2: *Underutilization of skills* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Daerah Istimewa Yogyakarta.

2.10.3 Pengaruh *work overload* terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Jalagat (2017) membuktikan bahwa terdapat pengaruh antara *work overload* terhadap kinerja karyawan. *Work overload* merupakan kejadian di mana karyawan mengalami beban kerja yang berlebihan. Hal tersebut terjadi dikarenakan beban kerja yang ada melebihi kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Karyawan dipaksa untuk bekerja sesuai dengan waktu yang diberikan dengan pekerjaan yang tidak memungkinkan untuk segera diselesaikan. Apabila karyawan meyakini tugas tersebut sebagai beban maka akan dengan mudah mereka mengalami kelelahan baik secara fisik maupun mental (Nataria, Dedi dan Sabarofek, 2018). Dengan demikian hipotesis yang dapat diambil adalah:

H3: *Work overload* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Daerah Istimewa Yogyakarta.