

BAB II

LANDASAN TEORI

Pada bab ini membantu mengenai teori-teori yang mendukung topik penelitian yaitu stres kerja, kelebihan beban kerja, dan kinerja karyawan. Selain itu akan dipaparkan beberapa hal lain yang mendukung yaitu kerangka penelitian dan hipotesis penelitian.

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Beer *et al.*, (1984) manajemen sumber daya manusia merupakan semua keputusan dan tindakan tentang manajemen yang mempengaruhi sifat hubungan antara organisasi dengan karyawan sumber daya manusianya. Antariksa (2017) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses manajemen pada bidang sumber daya manusianya yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan juga pengontrolan pada sumber daya manusia di dalam perusahaan. Pada topik mengenai stres kerja dan kelebihan beban kerja terhadap kinerja karyawan ini masuk ke dalam bagian sumber daya manusia dibuktikan dari Hasibuan (2014) mengemukakan bahwa stres yang tinggi mengakibatkan turunnya kinerja karyawan di perusahaan, hal ini karena pada saat melakukan pekerjaan terjadi ketegangan pikiran pada karyawan. Menurut Gibran dan Suryani (2019) kelebihan beban kerja merupakan suatu keadaan di mana karyawan harus melakukan tugas yang tidak sesuai kemampuan yang karyawan miliki, dimana tugas tersebut melebihi jumlah rutinitas wajib yang biasa karyawan lakukan sehingga menyebabkan karyawan harus membutuhkan tenaga lebih saat

bekerja. Menurut Mangkunegara (2011) kinerja karyawan adalah sebuah hasil yang sudah dicapai seseorang pada saat melaksanakan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut berdasarkan kecakapan, kesungguhan, pengalaman yang didapat saat bekerja, dan juga waktu yang sudah diberikan. Topik ini sejalan dengan definisi sumber daya menurut Beer *et al.*, (1984) bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan hubungan yang mengatur tindakan karyawan terhadap perusahaan,

2.2 Definisi Stres Kerja

Menurut Kristiani & Pangastuti (2019) mengemukakan bahwa stres kerja merupakan perasaan yang dapat dirasakan ketika sedang tertekan yang dialami oleh karyawan ketika sedang menghadapi suatu pekerjaan. Stres sendiri dapat ditunjukkan melalui emosi yang tidak stabil, perasaan yang kurang tenang, gemar menyendiri. Stres juga merupakan karakteristik dari kepribadian karyawan, dimana hal itu terjadi ketika semua aspek dalam pekerjaan menjadi tidak seimbang. Stres kerja dapat ditimbulkan dari kepuasan kerja yang tidak tercapai dalam suatu pekerjaan. Ul Haq *et al.*, (2020) mengemukakan bahwa bahwa stres merupakan kondisi yang membuat seseorang menjadi menjauh dari pekerjaan yang karyawan lakukan karena keadaan emosional dan fisik yang mengalami perubahan menjadi tidak stabil dan tidak berenergi.

Indikator-indikator stres kerja menurut Hasibuan (2014) model stres kerja meliputi:

- 1) Beban kerja, dilihat dari persepsi seorang responden tentang beban kerja yang dirasakan merupakan adalah kelebihan

- 2) Sikap pemimpin, dilihat dari persepsi seorang responden bagaimana sikap seorang pemimpin yang kurang adil pada saat memberikan tugas
- 3) Waktu kerja, dilihat dari persepsi seorang responden tentang waktu kerja yang mereka rasakan adalah kelebihan
- 4) Konflik, dilihat dari persepsi seorang responden tentang konflik yang dirasakan antara karyawan dengan seorang pemimpin
- 5) Komunikasi, dilihat dari bagaimana persepsi seorang responden tentang cara berkomunikasi yang kurang baik antara karyawan satu dengan yang lain.
- 6) Otoritas kerja, dilihat dari persepsi seorang responden tentang bagaimana otoritas pekerjaan yang berhubungan dengan tanggung jawab.

2.3 Definisi Kelebihan Beban Kerja

Kelebihan beban kerja menurut Ahsani *et al.*, (2020) bahwa kondisi yang terjadi jika lingkungan pekerjaan yang dirasakan melebihi batas dari kemampuan individu. Tugas-tugas yang diberikan pun biasanya melebihi kegiatan rutin dari biasanya dan hal tersebut membutuhkan waktu dan juga tenaga yang ekstra agar dapat terpenuhi. Menurut Abbas dan Roger (2013) kelebihan beban kerjamerupakan bagian dari salah satu dimensi yang penting yang dapat mengakibatkan stres di dalam pekerjaan yang pasti semua karyawan di perusahaan mengalaminya. Karyawan yang menghadapi kelebihan beban kerja pasti memiliki beban pekerjaan yang tidak biasa dari semestinya, tuntutan jam

kerja yang sangat lama dari biasanya, jadwal pekerjaan yang sangat padat, merasakan tekanan karena harus bekerja lembur, serta waktu yang diberikan untuk istirahat lebih singkat.

Faktor yang mempengaruhi kelebihan beban kerja menurut Gibson (2009) yaitu:

- a. *Time Pressure* (tekanan waktu), karena adanya desakan waktu yang diberikan sehingga mengakibatkan beban pekerjaan yang lebih dan menimbulkan adanya kesalahan serta kesehatan seseorang menjadi menurun.
- b. Jadwal kerja atau jam kerja, waktu jam kerja yang diberikan untuk melaksanakan pekerjaan terhadap pengalaman akan tuntutan pekerjaan karyawan, yang menjadikan karyawan stres di saat bekerja.
- c. *Role ambiguity* dan *Role Conflict*, kedua hal tersebut menyebabkan pengaruh persepsi seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dijalankan karyawan tersebut.
- d. Kebisingan, kondisi seorang pekerja di lingkungan kerja yang sangat bising dapat membuat menurunnya efektifitas kerja para karyawan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan mereka, karena menyebabkan terganggunya konsentrasi dan tugas yang dilaksanakan tidak dapat tercapai dengan baik.

- e. *Information overload*, informasi yang berlebihan menyebabkan beban pekerjaan menjadi lebih berat karena terlalu banyak informasi yang diserap dalam waktu yang sama.
- f. *Repetitive action*, karena pekerjaan yang dijalani membutuhkan banyak aksi tubuh maka mengakibatkan timbulnya rasa bosan, monoton, dan juga hasil yang didapat menjadi kurang menarik perhatian.
- g. Tanggung jawab, setiap tanggung jawab pekerjaan yang diberikan atasan terhadap karyawan menjadikan beban kerja bagi karyawan tersebut. Tanggung jawab yang berbeda menyebabkan tekanan yang berbeda juga.

Indikator-indikator kelebihan beban kerja yang dikemukakan oleh Tahir *et al.*, (2012) yang memiliki 4 aspek yaitu:

1. *Task Repetition*, tugas atau pekerjaan yang diberikan secara berulang-ulang yang menyebabkan.
2. *Task Excess*, penambahan beban kerja merupakan akibat dari adanya faktor beban yang muncul dari lingkungan pekerjaan.
3. *Physical* atau *Mental Load*, beban kerja yang diberikan yang membutuhkan tenaga fisik serta yang dapat menambah berat beban pekerjaan seseorang.
4. *Work at Odd times*, penambahan waktu pekerjaan yang diberikan sehingga menyebabkan seseorang atau karyawan merasa kelelahan dan bertambahnya tingkat kesalahan pekerjaan.

2.4 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menurut Hasibuan (2005) adalah sebuah hasil yang telah dicapai oleh seorang pegawai ketika melaksanakan tugas sudah diberikan perusahaan kepada karyawan tersebut yang didasarkan pada kemampuan ahli, pengalaman pekerjaan, waktu yang diberikan, dan juga kesungguhan mengerjakan tugas tersebut. Menurut Mangkunegara (2011) bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang didapat secara kualitas dan kuantitas yang berhasil dicapai oleh karyawan ketika melakukan tugas dan pekerjaan yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut. Kinerja juga merupakan sebuah refleksi seberapa baik kemampuan karyawan tersebut bisa memenuhi semua persyaratan atas pekerjaan yang diberikan. Kinerja yang dimiliki seorang karyawan merupakan hal yang sifatnya individual, karena kemampuan yang dimiliki setiap karyawan berbeda-beda ketika sedang menjalankan pekerjaan. Atasan maupun pihak manajemen juga dapat mengukur kemampuan kerja karyawan tersebut berdasarkan kinerja dari setiap karyawan.

Djeremi dan Minarsih (2016) mengemukakan bahwa jika faktor-faktor yang mempengaruhi adanya kinerja, sebagai berikut:

- a. Efektifitas dan Efisiensi, tujuan yang dapat dicapai menandakan jika kegiatan yang dilaksanakan tersebut berjalan efektif, akan tetapi jika melakukan kegiatan di luar tujuan walaupun yang dihasilkan memuaskan menandakan bahwa kegiatan tersebut dilaksanakan secara tidak efisien.
- b. Otoritas (wewenang), perintah antar anggota untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan porsi kontribusinya.

- c. Disiplin yaitu, mentaati hukum dan juga peraturan yang berlaku di perusahaan. Disiplin anggota kerja berarti karyawan kerja yang bersangkutan harus mentaati sesuai perjanjian kerja dengan perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja.
- d. Inisiatif yaitu, dibutuhkan kreatifitas seorang karyawan dalam pekerjaan untuk membentuk ide dan merancang suatu hal yang berhubungan dengan tercapainya sebuah tujuan perusahaan.
- e. Lingkungan kerja yaitu, lingkungan kerja yang baik sangat dibutuhkan dalam proses kerja suatu perusahaan. Karyawan yang peduli akan kesehatan lingkungan pekerjaan baik untuk kenyamanan individu maupun supaya memudahkan melaksanakan tugas yang diberikan agar menjadi lebih baik.

Indikator-indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut Bangun (2012:233) yaitu:

1. Jumlah Pekerjaan, jumlah keseluruhan pekerjaan yang berdasarkan hasil dari individu maupun kelompok sebagai sebuah persyaratan yang dijadikan standar dalam pekerjaan.
2. Kualitas Pekerjaan, karyawan di dalam perusahaan selalu memenuhi persyaratan tertentu supaya dapat memberikan hasil yang sesuai dengan kualitas pekerjaan.
3. Ketepatan waktu, pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu sesuai pada ketentuan yang ada di perusahaan.

4. Kehadiran, sebuah pekerjaan harus dapat memenuhi kehadiran seorang karyawan pada saat bekerja sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan.
5. Kemampuan Kerja Sama, antar karyawan harus dapat bekerja sama karena hal tersebut dibutuhkan untuk kinerja karyawan agar dapat dinilai dari kemampuan antar karyawan bekerja bersama.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Ul Haq *et al.*, (2020) adalah mempelajari adanya pengaruh stres dan juga kelebihan beban kerja terhadap kinerja karyawan di Universitas Khyber Pakhtunkhwa. Hasilnya analisis korelasi yaitu hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen ditemukan bahwa variabel stres dan kelebihan beban kerja tersebut memiliki hubungan negatif dengan variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Untuk hasil dari analisis regresi terbukti bahwa stres dengan alasan apapun baik stres secara internal maupun eksternal dan pekerjaan yang terlalu membebankan membuat mereka kurang nyaman yang dapat mengakibatkan kinerja mereka di perusahaan menjadi rendah dan menghambat tercapainya suatu tujuan perusahaan.

Dalam penelitian oleh Ajayi (2018) mengenai dampak dari stres yang dialami oleh karyawan terkait hubungannya dengan kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan di Industri bank di Nigeria menunjukkan bahwa semua faktor stres berdampak stres besar terhadap karyawan Bank Nigeria tetapi berpengaruh negatif terhadap kinerja mereka. Saran dari peneliti yaitu supaya pemberi kerja dapat meminimalkan stres dengan memberikan dukungan

administratif yang memadai kepada para karyawan seperti mengoptimalkan beban kerja sesuai kapasitas mereka, membangun hubungan secara efektif kepada para pelanggan, meminimalkan konflik antar para karyawan, menerapkan sistem memberikan *reward* terhadap karyawan yang berprestasi, memberikan pelatihan yang memadai, serta konseling yang baik terhadap para karyawan agar dapat meningkatkan kinerja dan juga kepuasan kerja mereka.

Buckingham (2004) melakukan studi mengenai tingkat stres yang dialami kepala sekolah di Universitas Maine dan untuk memeriksa hubungan antara stres dengan kelebihan beban kerja, adanya konflik, efisiensi diri. Hasilnya menunjukkan bahwa 82% kepala sekolah melaporkan stres yang mereka alami masuk dalam kategori sedang dan tinggi. Beban kerja yang berlebihan menjadi karakteristik utama dari pekerjaan sebagai kepala sekolah. Stres dikaitkan secara positif dengan kelebihan beban kerja dan juga peran konflik. Sedangkan untuk efisiensi diri juga tinggi tetapi tidak bergantung dengan stres. Kepala sekolah yang mengalami stres tinggi melaporkan bahwa pekerjaan mereka membutuhkan tujuh jam lebih banyak setiap minggunya dari kepala sekolah yang mengalami stres sedang. Peneliti menyarankan bahwa organisasi dapat meningkatkan kesadaran mengenai stres dan manajemen waktu yang baik serta kemampuan yang mereka miliki.

Penelitian yang selanjutnya oleh Venugobal (2017) mengidentifikasi faktor penyebab dari stres kerja yang mempengaruhi para eksekutif callcenter BPO di Selangor. Hasilnya ambiguitas peran, kelebihan peran, pengembangan karir, dan juga keseimbangan kehidupan bekerja mempengaruhi stres sebesar 65,1%. Implikasi manajerial ini diidentifikasi jam kerja yang panjang dan

pemrosesan ganda yang perlu dikontrol untuk mengatur tingkat stres di kalangan eksekutif callcenter BPO di Selangor.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Setyawati (2019) bertujuan agar dapat mengetahui pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan yang ada di SDIT Salsabila Baiturrahman Prambanan Klaten. Hasilnya menunjukkan bahwa variabel stres kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Table 1.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Hasil
1	Fahid Ikram Ul Haq, Aftab Alam, Syed Sardar Ul Mulk, dan farah	<i>The effect of Stress and Work Overload on Employee's Performace: A case Study of Public Sector Universities of Khyber Pakhtunkhwa</i>	Reliabilitas Korelasi dan Regresi	Ada pengaruh signifikan negatif antara stres kerja dan kelebihan beban kerja terhadap kinerja karyawan.

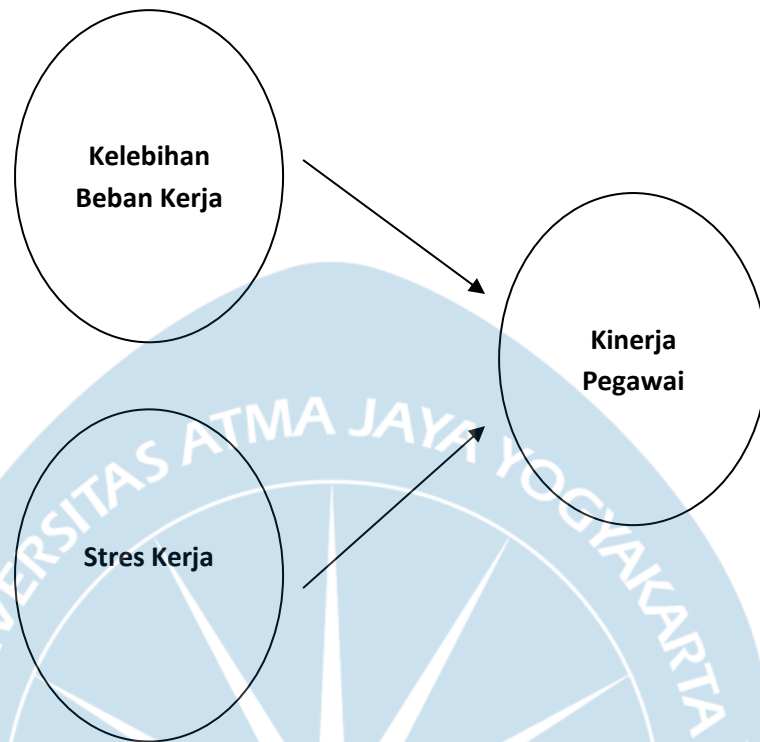
	Rafiq (2020)			
2	Dr. Samuel Ajayi (2018)	<i>Effect of Stress on Employee Performance and Job Satisfaction; A Case Study of Nigerian banking Industry</i>	Regresi dan Chi Square	Ada pengaruh negatif antara stres kerja dengan kinerja karyawan
3	Donald A. Buckin gham (2004)	<i>Associations Among Stress, Work Overload, role Conflict, And Self-Efficiency In Maine Principals</i>	Korelasi	Tidak ada hubungan antara variabel stres dan variabel efikasi diri. Ada hubungan antara stres dan kelebihan beban kerja. Ada hubungan signifikan negatif antara konflik kerja dengan kelebihan beban kerja. Ada hubungan antara konflik kerja dengan stres.
4	Kavitha D/O	<i>The Relationship and effect of role overload,</i>	Statistik deskriptif,	Ada pengaruh antara ambiguitas peran,

	Venugobal (2017)	<i>role ambiguity, worklife balance, and career development on work stress among call center executives of business process outsourcing (BPO) in Selangor</i>	reliabilitas, dan analisis faktor	kelebihan peran, pengembangan karir, dan juga keseimbangan kehidupan bekerja dengan stres sebesar 65,1%.
5	Vivisetyawati (2019)	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di SDIT Salsabila Baiturrahman Prambanan Klaten	Validitas, Reliabilitas, Analisis Deskriptif, Asumsi Klasik, Analisis Regresi Sederhana, Hipotesis	Ada pengaruh negatif dan signifikan antara stres kerja dengan kinerja karyawan

Sumber :penelitian terdahulu

2.6 Kerangka Penelitian

Sugiyono (2010) mengemukakan bahwa peneliti harus bisa menguasai teori-teori ilmiah sebagai dasar untuk argumentasi ketika menyusun kerangka penelitian yang menghasilkan sebuah hipotesis. Bagan kerangka pada penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Sumber: diadaptasi UI Haq, Alam, UI Mulk, & Rafiq (2020)

Kerangka penelitian di atas mendeskripsikan bahwa stres dan kelebihan beban kerja berhubungan terhadap kinerja karyawan. Faktor penentu keberhasilan perusahaan dari organisasi merupakan kinerja dari perusahaan itu sendiri. Massie (2013) menyatakan bahwa kinerja merupakan indikator sebuah kesuksesan pada seseorang pada saat melakukan pekerjaan. Salah satu hal untuk meningkatkan kinerja yaitu dengan memperhatikan stres kerja pada karyawan. Stres kerja disebabkan oleh kurangnya komunikasi antar karyawan di dalam perusahaan. Karena itu perusahaan harus pandai membuat karyawan menjadi lebih solid. Dibutuhkan kerja sama yang baik supaya dapat menunjang kinerja karyawan tersebut. Stres yang dialami karyawan dapat membuat organisasi menjadi kurang

baik karena hasil pekerjaan karyawan akan menurun dan membuat kerugian pada perusahaan. Faktor lain yang menyebabkan adanya pengaruh pada kinerja karyawan selain stres kerja yaitu kelebihan beban kerja. Beban kerja yang berlebihan bisa menurunkan kinerja karyawan. Banyaknya pekerjaan yang perlu diselesaikan karena waktu yang terbatas dan karena kekurangan karyawan dalam suatu perusahaan. Sebab itulah perusahaan harus dapat memperkirakan jumlah karyawan dari output dan hasil pekerjaan yang dapat dihasilkan pada setiap karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ul Haq *et al.*, (2020) bahwa stres kerja dan juga kelebihan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.7 Hipotesis Penelitian

Pada penelitian yang dilakukan oleh Ul Haq *et al.*, (2020) dijelaskan mengenai hubungan yang signifikan antara stres dan kelebihan beban kerja dengan kinerja karyawan. Dibuktikan dengan penelitian Massie (2013) bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika stres kerja itu tinggi maka kinerja karyawan pun mengalami penurunan. Hal ini sejalan dengan penelitian Kwaku (2012) bahwa jika karyawan sudah mengalami stres maka perusahaan harus sadar dan mau membantu karyawan supaya mendapatkan hasil yang terbaik, apabila hal itu tidak dilakukan maka kinerja karyawan akan menurun. Berdasarkan uraian tersebut dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh negatif dan signifikan variabel stres kerja terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian Ukwadinamordan Oduguwa (2020) dibuktikan bahwa kelebihan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Apabila kelebihan beban kerja pada karyawan itu tinggi maka akan membuat kinerja karyawan menurun. Hal ini sejalan dengan penelitian Frone *et al.*, (1997) dalam Ukwadinamor dan Oduguwa (2020) bahwa kelebihan beban kerja merupakan prediktor yang berbasis ketegangan dikarenakan banyak hal yang perlu diselesaikan dan waktu yang diberikan pun terbatas sehingga kelelahan dan berakibat negatif bagi kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh negatif dan signifikan variabel kelebihan beban kerja terhadap kinerja karyawan